RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ 2003-2007

Mars 2003

Vaste éventail d'outils

Marchés en développement

Service à la clientèle

Partenariats

Créer la capacité

→ Budget de fonctionnement
→ Budget des investissements
→ Programme d'emprunt

EDC
Exportation et développement Canada
Export Development Canada

Canada

Table des matières

RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ – 2003-2007
Mars 2003

1. Introduction 6

1.1. Raison d'être d'EDC 6
1.2 Pouvoirs législatifs 7
1.3. Produits et services 8
1.4 Structure administrative et hiérarchique d'EDC 10

2. Cadre de planification 12

2.1. Contexte global 12
2.2 Le contexte au Canada 19

3. Stratégie de la Société 26

3.1. Favoriser la prospérité au Canada 26
3.2 Conduite des activités d'une manière socialement responsable 27
3.3. Bâtir l'avenir 31
3.4 Au service des entreprises canadiennes 32
3.5 Ressources génératrices de résultats 37

4. Plan financier 40

4.1. États des résultats projetés – 2001-2007 41
4.2. Dépenses d'investissement – 2001-2005 42
4.3. Bilans projetés – 2001-2007 43
4.4. États de l'évolution projetée de la situation financière – 2001-2007 45
4.5. Opérations de la filiale 46
4.6. Stratégies axées sur le bilan et l'emprunt 47

Ce document est un résumé du Plan de la Société 2003-2007, qui a été préparé au cours de l'automne 2002. Son contenu correspond donc à cette période.

104-02122/

Résumé du Plan de la Société

Le présent résumé expose brièvement les principaux éléments du Plan de la Société. La section Stratégie d'EDC décrit le programme d'EDC, en particulier pour 2003. Le Conseil d'administration d'EDC a récemment entrepris un examen stratégique d'EDC et de ses activités – exercice qu'il a convenu de poursuivre – pour s'assurer que les entreprises canadiennes engagées sur les marchés internationaux pourront compter, au cours des années à venir, sur l'appui optimal des secteurs privé et public.

Raison d'être d'EDC

Créée en 1969 en vertu de la Loi sur l'expansion des exportations (rebaptisée récemment Loi sur le développement des exportations), Exportation et développement Canada (EDC) relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Elle a pour mission de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international.

Examen de la loi

La loi constituante d'EDC a été modifiée au terme d'un examen législatif exhaustif mené de 1998 à la fin de 2001. Durant cet examen, le mandat, l'orientation stratégique et les principes commerciaux d'EDC ont été nettement endossés. La Société a par ailleurs apporté un certain nombre de changements en réponse à des suggestions formulées lors de cet exercice, notamment au chapitre de la responsabilité sociale des entreprises.

Contexte global et perspectives économiques mondiales

L'économie mondiale est de plus en plus intégrée. La rationalisation et la concentration des industries continueront d'influer fortement sur l'activité économique à l'échelle planétaire. L'économie mondiale a encaissé étonnamment bien le coup porté par les événements du 11 septembre 2001. Le ralentissement s'est fait sentir surtout dans le secteur manufacturier, qui a réduit ses stocks de manière drastique. Le réapprovisionnement des stocks a par la suite entraîné une poussée de croissance de 3 à 6 mois, après quoi le rythme de l'économie a modéré, pour faire place à une croissance plus lente et plus durable. Les taux d'intérêt plus élevés prévus pour 2003 ne devraient pas freiner la reprise. Il faudra au contraire y voir un signe que l'économie est sur la voie de la guérison. Après une croissance de 2,6 % en 2002, le PIB mondial devrait progresser de 3,5 % en 2003.

Tendances dans le domaine de l'intermédiation financière internationale

En période de risques élevés, l'offre de services d'intermédiation financière, notamment de gestion des risques du commerce extérieur, se révèle encore plus importante. Des faits nouveaux survenus ces dernières années dans le domaine de l'intermédiation financière sont à l'origine d'une diminution du nombre de fournisseurs de services de gestion des risques internationaux.

Rôle continu des organismes de crédit à l'exportation (OCE)

Les OCE continuent à jouer un rôle essentiel pour apporter un soutien financier aux exportations. À mesure qu'ils s'adaptent aux changements provoqués par la mondialisation, bon nombre d'entre eux redéfinissent leur rôle afin de rester efficaces tout en exerçant leurs activités sur un marché qui est devenu essentiellement commercial.

Priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce extérieur et d'investissement

La prospérité du Canada repose fortement sur le commerce extérieur, comme en fait foi la part de 43 % du PIB occupée par les exportations. Le gouvernement a élaboré un programme de commerce extérieur et d'investissement qui a pour but :

- d'amener le Canada au premier rang mondial des nations commerçantes;
- de créer des emplois et de stimuler la croissance économique grâce à l'innovation et à la croissance des exportations;
- de continuer de faire preuve de leadership en matière de libéralisation des échanges internationaux;
- de faire du Canada la destination de prédilection pour les investissements en Amérique du Nord.

Contexte d'exportation pour les entreprises canadiennes

Selon les projections, la croissance du commerce extérieur au Canada et dans le monde sera plus lente au cours des cinq prochaines années. Ces perspectives plus ternes s'appuient sur les frictions commerciales engendrées par les événements du 11 septembre 2001, sur l'incertitude des investisseurs et sur l'émergence récente du protectionnisme. Les exportations canadiennes devraient progresser à un rythme annuel de 7 % durant la période 2003-2007. Les ventes canadiennes vers le Mexique, la Chine et les États-Unis devraient enregistrer la plus forte croissance au cours de cette période.

Évolution des besoins des entreprises canadiennes

Les besoins des exportateurs tendent à varier selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Les petits exportateurs apprécient les services facilement accessibles, abordables et rapides. Les exportateurs moyens recherchent un service plus personnalisé. Pour leur part, les grands exportateurs canadiens et les entreprises transnationales requièrent des solutions souples et adaptées à leurs besoins.

Financement du commerce extérieur au Canada

Au fur et à mesure que les économies mondiales se redresseront, les entreprises canadiennes devraient tirer parti de la hausse du commerce extérieur. Elles auront donc besoin plus que jamais de services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques. Malheureusement, les turbulences économiques des deux dernières années ont amené bon nombre d'institutions financières à se retirer de secteurs d'activité et ont aussi obligé des assureurs à diminuer les capacités offertes ou à augmenter considérablement leurs primes, ou à faire les deux à la fois. Il s'ensuit de toute évidence une réduction de la capacité à prendre des risques et un plus fort prix à payer pour les compagnies qui peuvent obtenir les services recherchés. Les entreprises canadiennes ont besoin de partenaires dévoués pour appuyer leurs activités internationales, et c'est là où EDC entre en jeu.

Stratégie de la Société

Cela fait plus de cinquante ans qu'EDC aide les entreprises canadiennes à se positionner sur les marchés internationaux. Instrument clé de la politique du gouvernement, EDC concilie soigneusement les particularités des secteurs public et privé et soutient pleinement le programme de commerce extérieur et d'investissement du gouvernement :

- en favorisant la prospérité du Canada;
- en agissant d'une manière socialement responsable;
- en bâtissant l'avenir;
- en servant les entreprises canadiennes de toutes tailles.

Stratégie commerciale

EDC déploiera un certain nombre de stratégies pour appuyer son objectif d'entreprise, qui consiste à :

CRÉER ET OFFRIR UNE CAPACITÉ, UNE EXPERTISE ET DES OPPORTUNITÉS À L'APPUI DES ENTREPRISES CANADIENNES EN QUÊTE DE DÉBOUCHÉS INTERNATIONAUX.

Améliorer notre proposition de service aux clients

EDC effectue régulièrement un sondage auprès de ses clients afin de s'assurer que ses produits et services répondent à leurs besoins. À la lumière des résultats compilés et d'autres commentaires des clients, EDC a relevé un certain nombre d'aspects à améliorer. Elle examine actuellement la façon dont elle sert les différents segments de clients pour s'assurer qu'elle leur offre les outils, l'expertise et la capacité financière voulus pour répondre à leurs besoins en constante évolution.

Atteindre 10 000 clients d'ici 2004

En 1999, EDC s'est fixé l'objectif de servir 10 000 clients d'ici 2004 afin d'appuyer la priorité du gouvernement d'accroître le nombre d'exportateurs et de s'assurer que les PME, en particulier, disposent des outils dont elles ont besoin pour augmenter leurs exportations. Atteindre les 10 000 clients d'ici 2004 représente certainement un défi et, pour le relever, nous devrons adopter des méthodes novatrices et offrir de nouveaux produits. À cet égard, EDC mettra l'accent sur les stratégies suivantes : accroître sa notoriété, tirer profit de ses partenariats avec les secteurs privé et public, examiner et améliorer sa proposition de service aux clients et élargir sa gamme de services.

Offrir des outils à la hauteur

Servir des entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs sur plus de 200 marchés exige toute une gamme de services financiers. Nous ajoutons des outils à notre trousse et améliorons ceux en place afin de répondre à l'évolution des marchés.

Poursuivre activement les occasions d'affaires sur les marchés en développement

Un des éléments fondamentaux de notre mandat public est notre volonté d'accroître le commerce extérieur et les investissements du Canada dans les pays en développement. EDC continuera de faire preuve de leadership en créant et en appuyant de bonnes occasions d'affaires sur les marchés émergents. Elle veillera avant tout à établir une orientation claire en ce qui concerne les marchés en développement, à élargir sa représentation à l'étranger, à étendre son partenariat avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et d'autres ministères et à appuyer la priorité du gouvernement en ce qui concerne l'Afrique.

Créer la capacité en formant des partenariats

La présence d'EDC et sa capacité financière sont limitées; elle doit donc combiner son expertise et sa capacité de risque à celles d'autres fournisseurs financiers afin de s'assurer que les entreprises canadiennes obtiennent l'appui dont elles ont besoin pour réussir sur les marchés internationaux.

Ressources génératrices de résultats

Afin d'exécuter sa stratégie commerciale, EDC doit s'assurer d'avoir les capacités et les ressources internes requises pour atteindre ses objectifs. Le recrutement de candidats compétents et leur maintien au sein de l'effectif demeurent des impératifs stratégiques.

Fondée sur notre engagement à créer et à maintenir un climat de travail agréable, la stratégie d'EDC en matière de ressources humaines met l'accent sur trois facteurs clés : améliorer la réputation d'EDC (tant à l'interne qu'à l'externe) dans le but d'attirer des candidats particulièrement prometteurs, fournir aux employés des occasions de perfectionnement et former des leaders remarquables. Le programme technologique d'EDC permet à cette dernière de gérer sa croissance et sa productivité. En 2003, la Société continuera de mettre l'accent sur les applications destinées à la prestation de services aux clients, tout en s'assurant que notre infrastructure technologique continue de suivre l'évolution des besoins des utilisateurs.

Indicateurs de performance

Le programme d'indicateurs de performance d'EDC est très vaste, en ce sens qu'il vise d'abord l'ensemble de la Société puis cascade jusqu'au niveau de l'employé. Le tableau ci-après donne les indicateurs de base qui appuient l'exécution des stratégies, ainsi que les prévisions pour 2002 et les cibles pour 2003.

	2001	2002	2002	2003
	Réel	Plan	Prév.	Plan
Améliorer notre proposition de service aux clients				
Satisfaction des clients (sur 100)	81,5	80,0	80,0	80,0
Atteindre 10 000 clients d'ici 2004				
Nombre de clients servis	6 355	6 800	7 200	8 000
Nombre de PME servies	5 720	6 050	6 480	7 200
Offrir des outils à la hauteur/plus d'occasions sur les marchés en développement				
Volume d'activités (en milliards de dollars)	44,35	40,0	50,2	54,5
Volume dans les marchés en développement (en milliards de dollars)	10,99	9,50	11,25	11,75
Gérer de façon prudente sur le plan financier				
Bénéfice net (en millions de dollars)	58	(159)	119	190
Rendement des capitaux propres (en %)	2,8	(9.2)	5,7	8,4
Ratio d'efficience interne (en pourcentage)	15,7	20,0	15,5	17,0
Ratio du bénéfice d'exploitation sur le capital et les provisions, ou ratio de viabilité financière (en %)	14,0	12,3	13,8	13,0
Ressources génératrices de résultats				
Taux de départs volontaires	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %
Nombre de jours de formation par employé	5	5	5	5
Rang par rapport à des organisations reconnues[1]				+ 50 %

[1] Dépasse des organisations reconnues pour la plupart des éléments mesurés dans le cadre de l'évaluation du climat de travail établie indépendamment par Hay. Une évaluation du climat de travail à EDC (le Sondage d'opinion auprès des employés) est effectuée tous les deux ans. La prochaine évaluation aura lieu en 2003.

Plan financier

Selon les hypothèses qui sous-tendent le plan financier, EDC aura suffisamment de capital pour répondre aux besoins liés à ses activités actuelles et à venir. La situation de la trésorerie devrait demeurer très bonne en 2002 et 2003 et le bénéfice net devrait se chiffrer à 119 et 190 millions de dollars respectivement pour ces deux années.

1. INTRODUCTION

1.1 RAISON D'ÊTRE D'EDC

Exportation et développement Canada (EDC) a été créée le 1er octobre 1969 par une loi du Parlement (la Loi sur l'expansion des exportations, devenue depuis la Loi sur le développement des exportations). Société d'État, EDC relève du Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international.

EDC a pour mandat de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés qu'offrent les marchés internationaux. En créant EDC, le gouvernement cherchait à établir une institution qui contribuerait à accroître la compétitivité des entreprises exportatrices canadiennes, peu importe leur taille. Dans le but de favoriser la prospérité du Canada, la conduite des affaires de la Société repose sur des principes commerciaux soigneusement adaptés aux valeurs d'intérêt public de son mandat et à leur durabilité.

Au fil des ans, les fonds injectés par l'actionnaire dans EDC ont permis d'appuyer un volume croissant d'exportations et d'investissements, ce qui a eu un important effet multiplicateur sur l'avoir de l'actionnaire, comme l'illustre le graphique ci-dessus.

La ligne pointillée alignée sur l'échelle de droite représente le volume cumulatif appuyé par la Société depuis ses débuts en 1945. La ligne continue correspondant à l'échelle de gauche montre l'investissement total de l'actionnaire dans EDC au cours de la même période. En 1992, le volume cumulatif appuyé par EDC s'établissait à 82 milliards de dollars, volume qui devrait passer à 443 milliards de dollars d'ici 2003, en s'appuyant sur un capital-actions pratiquement inchangé.

EDC vise à offrir des services de qualité supérieure aux exportateurs et aux investisseurs canadiens, dans l'intérêt du Canada :

- en demeurant sensible aux politiques et aux priorités commerciales de son actionnaire (tel qu'il est décrit au chapitre 2);
- en s'assurant que les entreprises canadiennes reçoivent l'appui dont elles ont besoin pour être concurrentielles sur les marchés internationaux grâce aux exportations et aux investissements à l'étranger, créant ainsi une prospérité durable pour le Canada.

Voici l'énoncé de vision de la Société : « EDC sera le leader reconnu pour la prestation innovatrice de solutions financières commerciales aux entreprises de toutes tailles, les aidant ainsi à réussir sur les marchés mondiaux et à créer une prospérité durable pour le Canada. » Centre d'excellence reconnu en commerce international au Canada, EDC réunit un grand réservoir de talents en financement du commerce extérieur qui lui permet de se distinguer à l'échelle internationale. Cette expertise est essentielle à la réalisation de sa vision.

1.2 Pouvoirs législatifs

Les pouvoirs législatifs permettant à EDC de recourir au **Compte de la Société** sont précisés à l'article 10 de la Loi sur le développement des exportations (la Loi).

Certaines transactions commerciales et d'investissement conclues par EDC sont assujetties à des règlements pris par le gouverneur en conseil, conformément au paragraphe 10(6) de la Loi, ou à des conditions générales fixées par le ministre des Finances, conformément au paragraphe 10(5) de la Loi.

Aux termes du paragraphe 10(3) de la Loi, la dette éventuelle d'EDC ne peut à aucun moment être plus de dix fois supérieure au capital autorisé de la Société ou à tout montant supérieur précisé dans une loi de crédits. C'est ce qui s'est passé en 1999 lorsque le plafond de la dette éventuelle de la Société a été porté de 15 à 17,5 milliards de dollars en vertu d'une de ces lois. Comme les projections indiquent que ce plafond sera dépassé en 2003, EDC cherche à faire adopter des mesures législatives qui porteront ce plafond à 20 milliards de dollars.

EDC peut, avec l'approbation du ministre des Finances, emprunter des fonds comme elle l'entend, notamment par l'émission et la vente d'obligations, de débentures, de billets et d'autres titres de créance. De plus, à la demande d'EDC, le ministre des Finances peut, selon des modalités qu'il fixe lui-même, prêter des fonds à EDC sur le Trésor. Cette dernière n'a contracté aucun emprunt sur le Trésor depuis un certain nombre d'années. En vertu de l'article 14 de la Loi, la limite d'emprunt d'EDC est fixée à un montant égal à quinze fois la somme de son capital versé et de ses bénéfices non répartis.

Aux termes de l'article 23 de la Loi, le ministre du Commerce international peut, avec l'assentiment du ministre des Finances, autoriser EDC à s'engager dans certaines transactions de nature financière ou portant sur des dettes éventuelles que le ministre du Commerce international juge être dans l'intérêt du Canada. Pour les transactions d'une valeur supérieure à 50 millions de dollars, l'approbation du Cabinet est requise. Toutes ces activités et leur fondement juridique sont connus collectivement sous le nom de **Compte du Canada**.

Toutes les transactions qu'EDC peut conclure sur son propre compte peuvent faire l'objet d'une autorisation parallèle sur le Compte du Canada, à l'exception de l'acquisition de titres et de la constitution de filiales.

Le ministre des Finances doit imputer au Trésor toutes les sommes dont EDC a besoin pour s'acquitter de ses obligations à l'égard des transactions portées au Compte du Canada. EDC doit quant à elle remettre au gouvernement du Canada les recettes et les recouvrements provenant de ces transactions, déduction faite des montants qu'elle a le droit de prélever pour couvrir les dépenses et les frais généraux entraînés par les transactions en question.

En vertu de l'article 24 de la Loi, la somme des prêts en cours et des engagements de prêt, ainsi que des dettes éventuelles d'EDC au titre du Compte du Canada ne doit pas dépasser 13 milliards de dollars.

1.2.1 Examen de la loi

Selon l'article 25 de la Loi, le ministre du Commerce international doit, en consultation avec le ministre des Finances, entreprendre un examen indépendant des dispositions et de l'application de la Loi cinq ans après l'entrée en vigueur de cet article (c.-à-d. en 1998) et, par la suite, tous les dix ans. Un examen exhaustif de la Loi a donc été entrepris en 1998. L'exercice s'est conclu vers la fin de 2001 par des modifications législatives. L'adoption d'un nouveau nom et l'obligation légale d'examiner les effets environnementaux de projets sont les principaux changements apportés à la loi régissant les activités d'EDC. Au terme d'un processus ayant duré pratiquement quatre ans, l'orientation stratégique et les principes commerciaux d'EDC ont été fermement endossés.

En vertu d'une de ces modifications, la Société s'appelle maintenant Export Development Canada en anglais et Exportation et développement Canada en français et son acronyme, EDC, est le même dans les deux langues officielles. Non seulement EDC renforce-t-elle ainsi sa présence, mais elle devient en outre plus facilement identifiable, en particulier sur les marchés étrangers, ce qui constitue un atout additionnel pour les exportateurs canadiens. Exportation et développement Canada évoque instantanément une entité canadienne, ce qui avait fait l'objet de recommandations de la part d'exportateurs canadiens.

En ce qui a trait à l'examen des questions environnementales, EDC doit dorénavant déterminer si un projet risque d'avoir des effets environnementaux négatifs avant de conclure une transaction rattachée au projet en question et elle doit justifier sa position lorsqu'elle décide de conclure la transaction malgré l'existence d'un tel risque. EDC est par ailleurs exemptée de l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

L'examen de la Loi a donné lieu à des recherches poussées, à des consultations et à des débats publics, ainsi qu'à des témoignages et à de nombreux mémoires présentés par des groupes très divers. Tout au long de l'exercice, EDC a procédé à un certain nombre de changements en réponse à des suggestions formulées dans le cadre de l'examen.

Ces changements comprennent, entre autres, l'établissement d'un Conseil consultatif, les nominations d'un conseiller en matière de responsabilité sociale des entreprises (chargé de dialoguer avec les ONG à l'égard des politiques d'EDC) et d'un agent chargé de la conformité, ainsi que la mise en place de la plus importante et de la plus compétente équipe d'examen des questions environnementales de tous les organismes de crédit à l'exportation, l'équipe en question étant dirigée par l'éco-conseiller en chef de la Société. EDC a en outre renforcé ses liens avec le gouvernement afin d'être orientée adéquatement au sujet des questions entourant les droits de la personne et les autres obligations internationales du Canada. Chacun de ces aspects est traité plus en détail au Chapitre 3.

1.3 Produits et services

Dans l'exercice de son mandat, EDC offre aux entreprises canadiennes toute une gamme de services financiers. Caractérisés par leur souplesse, ces services se divisent en cinq catégories.

L'**assurance-comptes clients** protège les titulaires de police contre les risques de non-paiement de la part de leurs acheteurs ou de banques. Ces risques comprennent l'insolvabilité, le défaut de paiement, le refus de prendre livraison des marchandises et la résiliation des contrats. Il peut aussi s'agir de risques indépendants de la volonté de l'acheteur, comme l'impossibilité de convertir ou de transférer des devises, l'annulation de licences d'exportation ou d'importation et les risques de guerre et de troubles connexes. EDC possède le plus vaste portefeuille d'assurance-crédit à l'exportation au Canada. Toutes les entreprises, peu importe leur taille, ont accès à ses produits d'assurance, dont certains ont été simplifiés afin de mieux répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). EDC offre également de l'assurance-crédits documentaires aux institutions bancaires qui appuient les exportateurs canadiens dont les clients paient par lettre de crédit irrévocable. La Société peut en outre proposer aux exportateurs admissibles une assurance-comptes clients sur le marché canadien grâce à une alliance avec la Compagnie d'Assurance St. Paul Garantie (anciennement la London Garantie).

EDC a lancé récemment deux nouveaux produits en ligne, *Vérif*-**EXPORT** et *Prot***EXPORT**. Le premier permet d'obtenir une opinion d'assurabilité d'EDC ou un rapport d'information produit par Dun & Bradstreet (ou ces deux services combinés) et le second d'assurer une transaction à la fois. Les clients ont en outre accès à toute la gamme de services en ligne de la Société en consultant EDC en Direct, la section du site Web d'EDC réservée aux clients.

Grâce aux **services de financement** d'EDC, les entreprises canadiennes peuvent offrir à leurs clients des modalités de paiement souples, à moyen ou à long terme. EDC propose des montages fort variés qui peuvent être adaptés aux besoins changeants des marchés, partout dans le monde. Les lignes de crédit et les protocoles sont des mécanismes de financement conclus entre EDC et des banques ou organismes étrangers, dont les modalités sont établies à l'avance. Ces mécanismes représentent pour les petits exportateurs une façon rapide et peu coûteuse de générer des ventes.

Dans le cadre de son programme d'achat de billets à ordre, EDC achète des billets à ordre émis par des acheteurs étrangers au nom d'exportateurs canadiens pour l'acquisition de biens et services canadiens, ce qui permet aux exportateurs de libérer des fonds. Il s'agit d'un excellent moyen de financer des transactions de petite ou moyenne envergure. Des prêts peuvent aussi être consentis directement à des acheteurs dans le cadre de toute transaction d'exportation, mais habituellement dans le cas de transactions dont les durées de remboursement sont supérieures à deux ans. En outre, EDC peut accorder un appui en matière de financement préexpédition à long terme, de crédit-bail et de financement de projets.

Les **services de cautionnement** d'EDC entrent souvent en jeu dans le cadre de transactions sur les marchés internationaux, en particulier celles qui portent sur des projets et des biens d'équipement, lorsque l'acheteur exige des cautions garantissant la soumission, l'exécution du contrat ou la restitution de ses acomptes. L'assurance-caution de bonne fin, qui couvre les appels injustifiés des cautions de l'exportateur par l'acheteur, est également offerte en ligne dans le cadre du programme d'assurance contre les appels injustifiés. Quant à la garantie-caution de bonne fin, elle protège la banque contre tout appel des garanties émises au nom de l'exportateur. Lorsque l'exportateur doit obtenir des cautionnements au lieu de lettres de garantie bancaire, EDC peut émettre les cautions directement au nom de l'acheteur. Elle peut par ailleurs offrir une réassurance aux sociétés de cautionnement licenciées, afin de faciliter l'émission de ce type d'instrument aux entreprises qui ne satisfont pas aux critères habituels de souscription en raison de la perception selon laquelle certains secteurs industriels, le site d'un projet à l'étranger ou le risque-pays présentent des risques jugés trop élevés, ou lorsque le profil financier de l'exportateur ne respecte pas les lignes directrices habituelles en matière de souscription de sûreté.

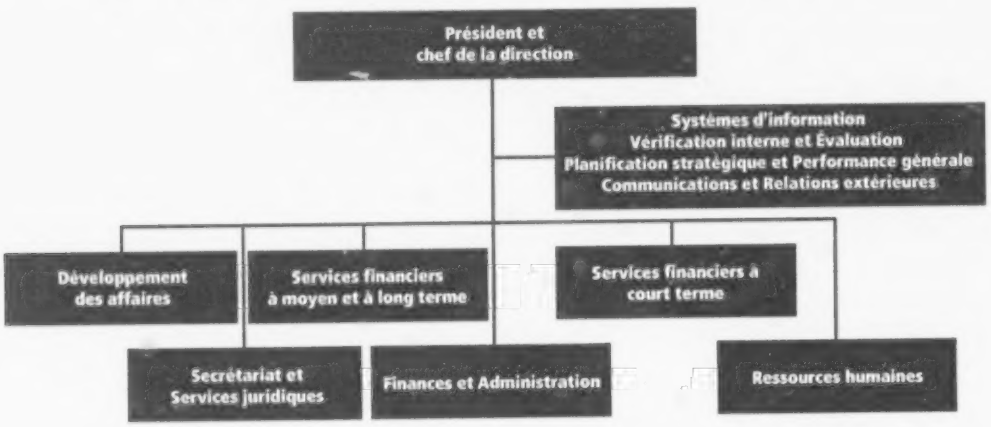
L'**assurance-risques politiques** appuie les entreprises canadiennes qui investissent à l'étranger et les prêteurs qui financent des transactions menées à l'étranger par des entreprises canadiennes. EDC couvre trois types de risques politiques : les difficultés de transfert, qui empêchent l'investisseur de convertir ses gains réalisés à l'étranger en devises fortes ou de rapatrier celles-ci; le risque d'expropriation, qui peut l'empêcher de se servir de son équipement ou de faire des affaires dans un pays étranger, en raison de mesures, directes ou indirectes, prises par le gouvernement hôte; et le risque de guerre, de révolution ou d'insurrection, qui peut amener la destruction de son équipement ou la cessation de ses activités, en raison d'un conflit politique.

EDC peut également fournir du **capital-actions** et d'autres formes d'investissement connexes dans des projets ou des entreprises à l'étranger, ou par l'entremise de fonds d'investissement axés sur un marché ou sur un secteur donné. La Société peut ainsi offrir un plus grand appui aux entreprises canadiennes, attirer des sources de financement supplémentaires, favoriser la collaboration entre les entreprises canadiennes et leurs partenaires et aider les Canadiens à soutenir la concurrence sur les marchés étrangers.

En plus des services financiers décrits ci-dessus, EDC offre plusieurs autres outils aux entreprises canadiennes. À titre d'exemples, le nouveau service Prêt-à-l'EXPORT aide d'éventuelles entreprises exportatrices à déterminer si elles sont prêtes ou non à exporter, tandis qu'Info-MarchésEXPORT fournit une foule de renseignements sur les marchés qui permettent à l'abonné de se tenir au fait des risques et des débouchés sur les marchés étrangers.

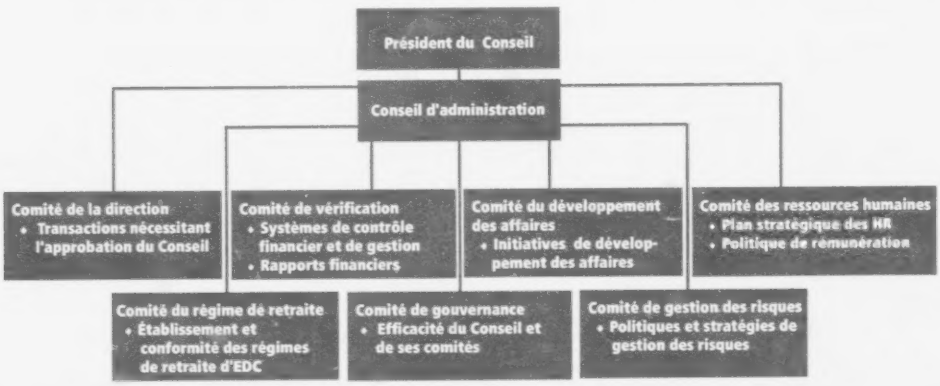
1.4 Structure administrative et hiérarchique d'EDC

Conformément à ses statuts, EDC a son siège social dans la capitale nationale. Elle est aussi très présente en région grâce à ses bureaux de St. John's, Halifax, Moncton, Montréal, Québec, Toronto, London, Winnipeg, Calgary, Edmonton et Vancouver. Pour mieux servir ses clients et apporter de l'eau au moulin des exportateurs canadiens, EDC s'est également installée en Chine, au Brésil, au Mexique et, tout récemment, en Pologne, où elle partage les locaux de l'ambassade du Canada dans chacun de ces pays.



EDC offre ses produits et services par l'intermédiaire d'équipes chargées de secteurs industriels ou de segments de clients particuliers, comme l'Équipe des exportateurs en essor. Ces équipes relèvent soit du membre de la haute direction chargé des Services financiers à court terme, soit de celui chargé des Services financiers à moyen et à long terme, selon l'orientation principale de leurs activités. Elles sont appuyées par des centres d'expertise réunissant des spécialistes des pays et des produits, dont les connaissances se sont avérées très utiles à nos clients au fil des ans.

1.4.1 Structure du Conseil d'administration et de ses comités



Le Conseil d'administration, qui comprend quinze membres dont la majorité proviennent du secteur privé, supervise les affaires de la Société. Sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, treize de ces membres sont nommés par le ministre de tutelle d'EDC. Le président du Conseil d'administration et le président d'EDC sont quant à eux nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil réévalue l'expansion et le perfectionnement des divers services financiers offerts aux entreprises canadiennes, approuve certains prêts ou contrats d'assurance et de garantie, autorise les transactions de financement et suit l'évolution de la performance de la Société.

Pour tout ce qui a trait à la gestion des finances, aux rapports financiers et à la vérification, EDC est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses modifications, qui établissent un système de base pour le contrôle de certaines sociétés d'État.

2. CADRE DE PLANIFICATION

2.1 CONTEXTE GLOBAL

L'intégration de l'économie mondiale, marquée de plus en plus par l'augmentation de l'investissement et du commerce transfrontalier, se poursuit en s'intensifiant. Plus que jamais, la circulation des biens, des services et des capitaux à l'échelle internationale ouvre la voie à la croissance économique et à l'amélioration du niveau de vie. La libéralisation et l'évolution technologique, qui fait diminuer les coûts de communication et de transaction, sont les principaux facteurs du rapprochement des économies nationales.

La libéralisation des échanges commerciaux et des investissements devrait se poursuivre, malgré l'émergence de mesures protectionnistes qui risquent de ralentir cette tendance au cours des deux prochaines années. Le phénomène de rationalisation et de concentration industrielle continuera néanmoins de jouer un rôle important à l'arrière-scène de l'économie mondiale, laissant entendre que l'investissement direct étranger (IDE) pèsera de plus en plus lourd dans les décisions relatives au commerce international. La libéralisation des échanges favorise une spécialisation accrue de la production, par le biais de l'approvisionnement en biens de production à l'étranger plus généralisé et plus agressif. Les produits que nous achetons aujourd'hui sont souvent fabriqués dans plusieurs pays, mais l'emballage n'indique que le nom du pays où l'assemblage final a eu lieu.

L'IDE est à la base de la mondialisation. En effet, pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement mondiales où toutes les composantes s'intègrent naturellement, les entreprises doivent investir massivement dans les économies étrangères. Au cours des années 1990, les taux de croissance de l'IDE global et du commerce international ont été respectivement près de trois fois et de deux fois supérieurs au taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) mondial. Les pays engagés dans le processus de mondialisation ont ainsi vu leurs recettes s'accroître. Cette situation tranche avec le passé, alors que l'on recourait surtout à l'IDE pour contourner les obstacles au commerce international.

Les nations peuvent bénéficier de l'intégration économique, qui entraîne une augmentation du commerce international et de l'investissement transfrontalier. Mais la mondialisation fait aussi en sorte que les chocs financiers et politiques risquent de se transmettre rapidement aux économies du monde entier. À preuve, certains événements qui se sont produits au cours des dernières années. La crise financière asiatique de 1997 et ses répercussions sur les marchés émergents en est un exemple frappant. Il est toutefois possible de minimiser la transmission des chocs négatifs dans l'économie mondiale à l'aide de pratiques judicieuses et transparentes. La situation en Argentine en est un bon exemple. Les gouvernements des marchés émergents ont pris des mesures importantes pour améliorer leur infrastructure financière et économique à la suite de la crise asiatique. C'est ainsi qu'ils ont pu limiter dans une grande mesure l'effet d'entraînement causé par les problèmes économiques actuels de l'Argentine.

Accroître l'accès aux marchés mondiaux ouvre des débouchés aux entreprises canadiennes, mais, en même temps, présente plus de défis. Partout les entreprises font face à une concurrence de plus en plus vive pour vendre leurs biens et services. Par surcroît, tout comme les gouvernements, elles doivent désormais assumer une plus grande responsabilité en veillant à ce que les investissements satisfassent aux exigences en matière d'environnement et de développement durable. De la participation à cette économie mondiale intégrée – combien plus concurrentielle et exigeante – découle des avantages certains pour la population canadienne, puisque, en moyenne, trente cents de chaque dollar gagné et un emploi sur cinq sont attribuables à l'exportation de biens et de services.

2.1.1 Perspectives économiques mondiales

L'économie mondiale a encaissé étonnamment bien le coup porté par les événements du 11 septembre 2001. Le risque d'une récession prolongée en 2002 était élevé, puisque l'économie subissait déjà l'effondrement du secteur technologique quand sont survenues les attaques terroristes. Mais le ralentissement a surtout touché le secteur manufacturier, qui a réduit ses stocks très énergiquement au second semestre de 2001. De plus, les dépenses de consommation ont très bien résisté, avec l'appui de baisses très prononcées des taux d'intérêt.

Pendant les premiers mois de 2002, les analystes ont été étonnés par la vigueur des signaux économiques et ils ont commencé à entrevoir un puissant redémarrage de l'économie. Mais le coup d'accélérateur a été de courte durée. La reconstitution des stocks a provoqué une accélération de la croissance pendant trois à six mois, mais l'économie a ensuite modéré pour progresser à un rythme plus lent mais plus durable. Le secteur manufacturier mondial prendra une bonne partie de 2003 pour se débarrasser de ses capacités excédentaires. Il y aura donc des pressions à la baisse continues sur l'inflation et probablement des poches de déflation. La concurrence pour les ventes sur les marchés internationaux sera farouche et le pouvoir des entreprises d'imposer leurs prix sera très limité.

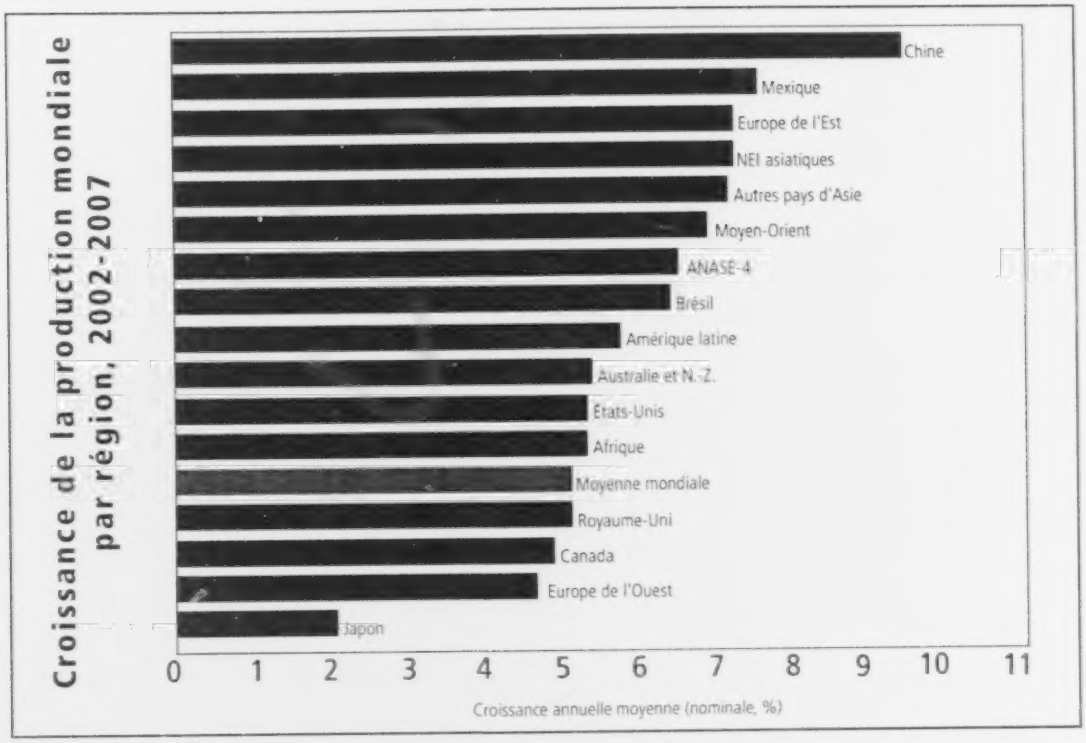
Ces facteurs déclencheront une nouvelle vague de restructurations d'entreprises dans le monde. Les entreprises dont les prix des produits ne bougent pas ou diminuent investiront dans de nouvelles technologies afin de réduire leurs coûts en main-d'œuvre. Il faudra donc beaucoup plus de temps que d'habitude avant que la reprise fraye son chemin jusque sur le marché du travail. Et l'on s'inquiétera périodiquement de la durabilité de la reprise, en particulier à mesure que les taux d'intérêt monteront en 2003. Les majorations des taux d'intérêt ne correspondront pas à un resserrement de la politique monétaire, mais plutôt à un retour au point neutre, après une période de baisses énergiques. Par conséquent, des taux d'intérêt plus élevés ne freineront pas la reprise. Il faudrait plutôt voir dans cette hausse la confirmation que l'économie est en voie de guérison.

Les principales monnaies du monde ont aussi été à l'abri des tempêtes financières qui ont fait rage depuis trois ou quatre ans. Le retour à une croissance économique saine et équilibrée au cours des 12 à 18 prochains mois devrait permettre à de nombreuses monnaies de rétablir un rapport plus normal avec le dollar américain.

L'économie mondiale n'atteindra pas l'altitude de croisière avant la dernière moitié de 2003 et des vents contraires pourraient perturber son ascension. Les événements du 11 septembre 2001 ont un peu grippé les rouages du système commercial international, le moteur de la croissance mondiale. Les frais d'assurance, de financement et de passage des frontières liés au commerce international et à l'investissement ont augmenté et le spectre du protectionnisme est réapparu. De plus, la volatilité des marchés des actions, l'instabilité politique au Moyen-Orient, l'augmentation des cours du pétrole et le ralentissement de la croissance aux États-Unis et en Europe de l'Ouest ont certainement amené de nombreuses personnes à se demander si la reprise naissante actuelle est suffisamment forte pour absorber ces chocs. Ces facteurs pourraient retarder la reprise économique mondiale, voire même la faire avorter, et les pays qui dépendent le plus du commerce international – le Canada en est un très bel exemple – seraient les plus pénalisés.

Pendant ce temps, la planète reste vulnérable à d'autres crises financières en Asie et en Amérique latine. Comme les systèmes bancaires n'ont pas fini de se remettre des incidences des crises de 1997 à 1999 dans ces régions, le risque d'une autre tempête financière est réel. En outre, le Japon reste une grande inconnue. Il pourrait provoquer à lui seul un important séisme financier mondial. La bonne nouvelle, c'est que ces risques particuliers devraient s'atténuer à mesure que la reprise se renforcera.

La croissance du PIB mondial devrait s'accélérer et atteindre environ 2,6 % en 2002, puis retrouver sa tendance à long terme de 3,5 % en 2003. L'Asie hors Japon sera le fer de lance de la croissance économique mondiale au cours des deux prochaines années, alors que l'économie américaine devrait sous-performer d'ici la fin de 2003.



Des facteurs comme la dépendance envers le commerce, l'importance du secteur technologique, la réticence des consommateurs et la restructuration économique et des entreprises influeront sur la rapidité avec laquelle les autres régions du monde emboîteront le pas.

Ces dernières années, la vigueur de l'économie américaine a entraîné la croissance économique mondiale. Les crises économiques et financières en Asie, en Russie et en Amérique du Sud ont freiné l'activité économique à l'étranger à la fin des années 1990, mais la fermeté de l'économie américaine, soutenue par les dépenses de consommation et des entreprises, a compensé le ralentissement. Pendant ce temps, la zone euro, grandement préoccupée par la mise en oeuvre de sa nouvelle monnaie, se tenait à l'écart. Mais, en 2001, les États-Unis sont entrés en récession à la suite du dégonflement de la bulle technologique, qui a obligé les entreprises à diminuer leurs dépenses en capital et à réduire leur production afin de faire baisser les stocks accumulés.

Fort heureusement, les consommateurs américains ont tenu bon, ce qui a limité le ralentissement de 2001. Aux États-Unis, même si les dépenses de consommation continuent de croître à un rythme acceptable, elles ne contribueront pas de façon significative à la croissance au cours des deux prochaines années. Comme la consommation n'a pas connu de repli pendant la récession de 2001, la demande contenue qui aurait normalement entraîner une reprise forte fait défaut. C'est pourquoi la reprise ne sera pas aussi vigoureuse que celles que l'on a observées aux cycles précédents. Les investissements des entreprises américaines semblent se stabiliser, mais compte tenu des surcapacités élevées et de la faible croissance des bénéfices, la reprise des dépenses en capital sera lente. En bout de ligne, l'économie américaine n'atteindra probablement pas son plein potentiel avant la fin de 2003.

L'activité économique en Europe de l'Ouest devrait probablement demeurer inférieure à son potentiel pendant une bonne partie de 2003, accusant du retard par rapport aux États-Unis sur la voie d'une reprise plus forte. Des pays comme l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni, qui sont très liés aux États-Unis par le biais des échanges commerciaux, ont été touchés immédiatement par le ralentissement chez les Américains. En corollaire, l'effet d'écho du repli observé aux États-Unis en 2001 est encore présent. On s'attend à ce que le Royaume-Uni demeure le champion de la croissance en Europe de l'Ouest l'an prochain. En Allemagne, les faibles perspectives d'emploi et la confiance des consommateurs, qui est au point mort, indique que l'écho en question s'est fait entendre un peu plus fort, si bien que les derniers vestiges de la faible performance ne disparaîtront pas avant le milieu de 2003.

Heureusement, l'Asie semble prête à prendre le relais de la croissance économique des États-Unis. En effet, la plupart des économies asiatiques affichent une croissance impressionnante cette année, à l'exception du Japon et de Hong Kong. Dans l'hypothèse où ces deux économies peuvent continuer de se débrouiller tant bien que mal, la croissance en Asie pourrait jouer un rôle de soutien important pour maintenir l'économie mondiale sur la bonne voie jusqu'en 2003.

Autre fait encourageant : la croissance économique en Asie provient en bonne partie de l'activité interne, soutenue par la hausse de la consommation intérieure et par l'intensification des relations commerciales et d'investissement au sein de la région. Forte d'une plus grande intégration régionale, l'Asie n'a pas à dépendre autant de la conjoncture économique dans le reste du monde et, ce qui est encore plus important, la région peut ainsi contribuer de façon significative à l'économie mondiale. À l'exclusion du Japon, la région de l'Asie-Pacifique correspond maintenant au quart de l'économie mondiale, à l'instar de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest.

Le Japon commence à faire des progrès du côté des réformes structurelles et stratégiques qui lui permettront de rompre le cycle récessionniste. Mais compte tenu de l'importance des problèmes actuels, le pays devrait probablement connaître une croissance médiocre pendant plusieurs années encore. Vu ces difficultés, l'élan positif que donnera une économie mondiale en expansion à ce grand partenaire commercial sera moins évident.

Il ne fait aucun doute que l'Amérique latine subira des turbulences avant de pouvoir profiter de la reprise mondiale. En fait, l'incertitude engendrée par les craintes d'une défaillance du Brésil, qui s'ajoute au risque de la conjoncture mondiale de la dernière partie de 2002, a incité les investisseurs à reconsidérer leurs priorités d'investissement dans l'ensemble de la région. Compte tenu de cette contagion « psychologique », où les investisseurs redoutent tous les marchés à risque élevé sans égard aux fondamentaux économiques sous-jacents, il faudra qu'une solide confiance des marchés soit restaurée pour que l'Amérique latine puisse reprendre son envol. Les facteurs importants qui risquent d'affecter l'économie mondiale dans l'année qui vient, notamment les cours du pétrole et l'incertitude des marchés financiers, ont influé fortement sur la performance de l'Amérique latine dans le passé. En effet, le secteur de l'énergie sert de pivot à une bonne partie des économies de la région. De plus, les flux de capitaux sont essentiels à la stabilité externe de la plupart des pays de la région, voire de l'ensemble d'entre eux.

En Amérique du Sud, les perspectives de croissance sont assombries avant tout par la situation de l'Argentine. Les lacunes structurelles de l'économie de ce pays sont la principale cause des importants déclins prévus en 2002 et 2003. Même si ce pays ne représente que 18 % de l'économie sud-américaine, l'important recul de 15 % du PIB qu'on y prévoit pour 2002 aura des répercussions négatives notables sur la croissance globale de la région. Conjuguées à celles du Brésil, ces difficultés se traduiront probablement par une croissance de seulement 1,5 % en 2002, un taux plus élevé étant toutefois prévu pour 2003. Aidée par ses liens avec une économie mexicaine en meilleure posture et par la reprise de l'économie américaine, l'Amérique centrale verra sa croissance s'accélérer au cours de la période visée par les prévisions.

2.1.2 Tendances dans le domaine de l'intermédiation financière internationale

En période de risques élevés, l'offre de services d'intermédiation financière, notamment de gestion des risques du commerce extérieur, se révèle encore plus importante. Sans ces services, les entreprises d'import-export auraient à supporter et à gérer divers risques du commerce international pour lesquels elles n'ont pas d'expertise.

Le commerce extérieur serait moins efficace et plus onéreux, ce qui se répercuterait négativement sur le volume des échanges et la richesse nationale qui en découle. Des faits nouveaux survenus ces dernières années dans le domaine de l'intermédiation financière sont à l'origine d'une diminution du nombre de fournisseurs de services de gestion des risques internationaux. Par conséquent, il est plus difficile pour toutes les entreprises – sauf les très grandes entreprises internationales – d'obtenir les services dont elles ont besoin pour mener leurs affaires.

Dans le secteur des services d'intermédiation financière, trois tendances se sont imposées : le **regroupement** des fournisseurs; la **convergence** des piliers; la **spécialisation**. L'émergence de risques environnementaux secondaires (environnement, responsabilité sociale, droits de la personne) et l'aggravation de l'incertitude découlant du 11 septembre 2001 ont donné lieu à d'autres lacunes en matière d'intermédiation.

Le **regroupement** résulte d'une libéralisation accrue du commerce et de l'investissement. Lorsque ce phénomène se conjugue aux pressions exercées par les actionnaires pour obtenir de meilleurs rendements, les institutions financières réagissent en cherchant constamment à réduire leurs coûts au moyen d'économies d'échelle, ce qui pousse les grandes institutions à prendre davantage d'expansion. C'est ainsi qu'entre 1990 à 2001, la capitalisation boursière des quinze principales institutions financières au monde est passé de 2 % à 5 % du PIB mondial.

Les perspectives de regroupement sont intimement liées à la taille de l'institution financière. Les analyses révèlent l'émergence de trois catégories de banques : 1) un petit nombre de banques mondiales multiservices de très grande taille (Citibank, Deutsche Bank, HSBC); 2) des banques très présentes sur leur marché national et dans certains créneaux internationaux (ABN, SocGen, Barclay's, Bank of America et quelques banques japonaises); 3) des intermédiaires financiers régionaux, locaux ou spécialisés.

La mise en oeuvre prochaine des nouvelles normes en matière de suffisance du capital découlant des accords de Bâle II devrait accentuer le mouvement de regroupement. En effet, ces accords favorisent les institutions spécialisées de grande taille ayant les moyens d'investir dans des systèmes maisons d'évaluation des risques qui leur permettront de se conformer aux nouvelles normes.

Le marché de l'assurance à court terme s'est aussi transformé dans les dix dernières années. C'est ainsi que trois catégories d'acteurs ont vu le jour suite à des regroupements. La première catégorie est composée de trois chefs de file du secteur privé (Euler-Hermes, Gerling-NCM, Coface), qui contrôlent maintenant 80 % (estimation) des revenus d'assurance-crédit à l'échelle mondiale. Bien que nous ne prévoyions pas d'autres regroupements en Europe, ces grandes sociétés pourraient étendre leur portée sur d'autres marchés. Des petites entreprises d'assurance-crédit du secteur privé en Europe, aux États-Unis et dans les pays en développement forment la deuxième catégorie. Compte tenu de l'importance des technologies et des rendements d'échelle pour les assureurs du secteur privé, ces petites entreprises devront trouver des créneaux bien particuliers où elles pourront se démarquer des trois grands.

La troisième et dernière catégorie se compose de sociétés d'assurance d'État, qui jouent un rôle d'intérêt public. La vague de fusions ayant entraîné une diminution du nombre d'assureurs privés, certains exportateurs, comme les PME, et certains secteurs qui subissent de grandes variations cycliques en ce qui a trait aux demandes d'indemnisation risquent d'être mal servis, et ce, de façon chronique.

La **convergence** jette le flou sur les distinctions habituelles en matière d'intermédiation financière, puisque des sociétés d'assurance, des banques et des maisons de courtage s'associent pour réaliser des économies de gamme. Ce processus ouvre la voie à une nouvelle catégorie de fournisseurs multiservices. L'avenir de la convergence est toutefois loin d'être assuré. Le principal risque est que les entités de qualité souhaiteront avoir accès aux meilleurs services financiers qui soient, alors que les entités dont les capacités d'emprunt sont moins bonnes devront fort probablement recourir aux prêteurs multiservices. Le regroupement des services de crédit et des services bancaires d'investissement engendrera donc peut-être une nouvelle catégorie d'emprunteurs plus à risque. Il est par conséquent possible que les avantages attendus de la convergence ne se concrétisent pas, et que cette tendance ne se poursuive pas. Ainsi, les problèmes rencontrés récemment par le Crédit Suisse pourraient être un signe avant-coureur des défis de la convergence.

La **spécialisation** est motivée par la recherche d'une échelle d'efficacité parmi les institutions plus petites. Elle provient du fait que les institutions des deuxième et troisième catégories qui ne sont pas des multinationales ou qui n'ont pas les compétences nécessaires cherchent des créneaux étroits afin d'accroître leurs revenus en misant davantage sur les économies d'échelle et en abandonnant des secteurs d'activité moins profitables. Parallèlement, la recherche d'efficience peut continuer d'entraîner des fusions et des acquisitions hors frontières, qui peuvent même être réalisées par des institutions de la troisième catégorie établies sur des créneaux spécialisés.

La spécialisation pourrait avoir pour effet de rendre encore plus difficile l'obtention de prêts commerciaux. Le crédit commercial ordinaire rapporte peu aux banques et risque donc d'être de plus en plus marginalisé par les fournisseurs de services bancaires au profit d'activités plus rentables, comme les services de gestion de trésorerie, de montage ou de conseil.

2.1.3 Rôle continu des organismes de crédit à l'exportation (OCE)

Les OCE continuent à jouer un rôle essentiel pour apporter un soutien financier aux exportations. À mesure qu'ils s'adaptent aux changements provoqués par la mondialisation, bon nombre d'entre eux redéfinissent leur rôle afin de rester efficaces tout en exerçant leurs activités sur un marché qui est devenu essentiellement commercial.

Pour demeurer pertinents et viables à plus long terme, les OCE devront relever des défis à l'égard de trois aspects déterminants.

Le mode de fonctionnement dans le cadre des lois commerciales internationales – Plus précisément, les OCE devront composer avec la jurisprudence établie récemment dans le cadre de la procédure de règlement des différends rendus récemment par l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Ils devront aussi être conscients des derniers développements liés à la renégociation de l'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires (Accord sur les SMC, de l'OMC), qui fait partie du Programme de Doha pour le développement lancé par les membres de l'OMC lors de leur conférence ministérielle en novembre 2001. Ces développements remettent en question bon nombre de principes généralement admis au sujet de l'autonomie des participants à l'*Arrangement de l'OCDE concernant les lignes directrices des crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public* (Arrangement de l'OCDE) par rapport aux autres membres de l'OMC, de la procédure de règlement des différends de l'Organisation et de la pertinence de l'Arrangement par rapport à l'Accord sur les SMC. Les participants n'ont pas eu d'autre choix que d'examiner certaines lacunes de leur accord et de leur procédure lors d'un récent exercice de réécriture de l'Arrangement, qui avait pour objet de le rendre plus compatible avec l'Accord sur les SMC et plus transparent pour les non-participants.

Le Canada appuie entièrement ces démarches, mais il tient toutefois à ce que les participants conservent le droit de contrebalancer la concurrence déloyale par les non-participants et de réaliser des transactions fondées sur le marché qui, tout en sortant du cadre de l'Arrangement, respectent l'Accord sur les SMC. EDC appuie le gouvernement relativement à la représentation des intérêts nationaux du Canada à l'OCDE. En fait, le directeur des Relations internationales d'EDC fait partie d'un petit groupe d'experts qui conseille l'OCDE en ce qui a trait à la révision de l'Arrangement, qui doit être adopté par les participants.

EDC est aussi consciente de l'importance de la transparence en tant qu'outil permettant au Canada de rehausser la compréhension des autres participants à l'égard de ses activités fondées sur le marché. Même s'il est impossible d'opter pour la divulgation complète sans sacrifier certains principes de base du financement fondé sur le marché, tout particulièrement en matière de secret commercial, EDC est prête à continuer de partager de l'information sur ses activités commerciales avec les partenaires de l'OCDE du Canada, en ce qui a trait à sa méthodologie et à ses transactions, tant et aussi longtemps que sa politique de divulgation est respectée.

La pertinence commerciale des OCE pour les exportateurs et les gouvernements dans leur pays hôte respectif – Il n'existe pas de modèle unique d'OCE dans le monde, parce que chaque OCE national est le résultat d'un grand nombre de facteurs, notamment de l'organisation industrielle d'un pays et de ses principaux marchés d'exportation, de la structure de son secteur bancaire, de sa philosophie politique et économique et de son histoire. En même temps, aucun d'entre eux n'échappe aux changements découlant de la mondialisation, qui touche non seulement des industries, mais aussi les flux de capitaux privés. Dans le monde d'aujourd'hui, les OCE sont censés ajouter de la valeur en participant à des montages financiers de toutes sortes avec leurs homologues du secteur privé. Les exportateurs souhaitent que les OCE soient bien avisés en matière de commerce et capables de donner suite à leurs demandes de façon professionnelle.

Les États dotés d'un OCE aiment que cette entité soit complémentaire sur le marché et qu'elle appuie des initiatives où l'intérêt public a prépondérance sur les intérêts commerciaux. Ces États doivent cependant respecter leurs engagements en tant que participants à l'Arrangement de l'OCDE et signataires d'ententes internationales de l'OMC visant à réglementer l'appui gouvernemental au commerce extérieur.

Récemment, bon nombre d'OCE ont vu les lois et principes directeurs qui les régissent examinés par leurs gouvernements respectifs. À l'heure actuelle, les OCE ont tendance à coopérer davantage entre eux et avec le secteur privé, comme en témoigne l'alliance conclue entre EFIC et NCM en Australie et le grand nombre d'accords de coopération en matière de réassurance et de financement conclus entre les OCE ces dernières années.

Les OCE jouent encore un rôle important en étant complémentaires au marché commercial et ils exercent en fait leurs activités selon des principes commerciaux. Malgré la grande diversité des régimes nationaux, un grand nombre d'OCE prennent EDC en exemple pour en tirer des enseignements.

Une surveillance accrue du public à l'égard de l'impact social des décisions commerciales – La gestion des risques liés à la réputation est devenue un sujet d'importance pour un grand nombre d'OCE, alors qu'ils prennent conscience de leur vulnérabilité dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Les préoccupations soulevées par la société civile ne sont plus des questions ne concernant qu'un petit nombre de pays ou d'institutions. Au contraire, les réseaux internationaux d'organismes non gouvernementaux (ONG) ont fait des pressions, fructueuses, sur les OCE du monde entier pour que des progrès collectifs soient accomplis dans des domaines tels que l'environnement, la lutte contre la corruption et l'élimination des dépenses affectées à des fins improductives dans les pays pauvres très endettés. Bien que des progrès aient été accomplis par la conclusion de divers accords à l'OCDE, non seulement les ONG surveillent-elles la mise en oeuvre de ces accords, mais elles pourraient bien aussi porter leur attention sur d'autres grands enjeux, comme les droits des travailleurs.

Les OCE devront donner suite aux réserves légitimes soulevées par la société civile et adopter des pratiques raisonnables mais crédibles dans ces secteurs afin que leur gouvernement respectif et le grand public puissent continuer de les appuyer, et qu'ils puissent continuer à remplir leur mandat de soutien aux exportateurs.

2.2 Le contexte au Canada

La prospérité du Canada repose dans une large mesure sur le commerce extérieur, les exportations représentant 43 % du PIB. Le succès des entreprises canadiennes sur la scène internationale tient à de nombreux facteurs, notamment la part active que le gouvernement prend pour faciliter l'accès aux marchés étrangers et pour procurer le soutien et les services dont les exportateurs et les investisseurs canadiens ont besoin pour concurrencer de façon équitable avec leurs homologues internationaux.

2.2.1 Les priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce extérieur et d'investissement

La création d'emplois et la prospérité constituent l'objectif global du gouvernement du Canada. Il fait donc la promotion d'un environnement où les entreprises canadiennes ont accès aux investissements et aux technologies qui permettent de tirer pleinement parti des débouchés qu'offre la nouvelle économie mondiale. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement a élaboré un programme de commerce extérieur et d'investissement qui a pour buts :

- d'amener le Canada au premier rang mondial des nations commerçantes;
- de créer des emplois et de stimuler la croissance économique grâce à l'innovation et à la croissance des exportations;
- de continuer de faire preuve de leadership en matière de libéralisation des échanges internationaux;
- de faire du Canada la destination de prédilection pour les investissements en Amérique du Nord.

Pour appuyer sa démarche en matière de commerce extérieur et d'investissement, le gouvernement applique un certain nombre de stratégies, les plus importantes étant exposées ci-après :

- **Promouvoir un programme d'innovation** – Le gouvernement reconnaît qu'il existe un lien important entre l'innovation et la prospérité canadienne. C'est pourquoi il fait la promotion d'un programme d'innovation visant à doter le Canada de moyens supplémentaires qui l'aideront à développer et à mettre à profit ses connaissances de la nouvelle économie. Le gouvernement entend donc moderniser l'environnement commercial et réglementaire afin d'appuyer l'investissement et l'innovation chez les exportateurs. Il vise aussi à promouvoir l'exportation de biens et de services du secteur de l'économie du savoir.
- **Promouvoir l'accès aux marchés** – Améliorer l'accès aux marchés va de pair avec la mise en place et le maintien de structures efficaces et adaptées à la pratique du commerce extérieur. Le gouvernement cherche donc à améliorer l'accès aux marchés pour les biens, les services et les investissements canadiens en appuyant les efforts multilatéraux de libéralisation des échanges, principalement à l'OMC, mais aussi dans le cadre de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA). De plus, il entend poursuivre ses négociations avec le Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua et Singapour en vue de conclure des accords commerciaux bilatéraux. Enfin, il a entrepris des discussions préliminaires avec les pays andins (la Bolivie, la Colombie, l'Équateur, le Pérou et le Venezuela) concernant une proposition d'accord de libre-échange.

Par ailleurs, le gouvernement veut aussi examiner les enjeux bilatéraux qui ont des répercussions sur son programme de commerce extérieur et d'investissement. Notamment, il compte collaborer avec les États-Unis pour que les biens et les services circulent harmonieusement entre les deux pays et poursuivre les démarches entreprises en vue de résoudre les différends concernant le bois d'oeuvre avec les Américains et le secteur aéronautique avec le Brésil.

- **Accroître le nombre d'exportateurs et les aider à mieux se préparer** – Le gouvernement poursuit ses efforts en vue d'intéresser les entreprises canadiennes aux marchés internationaux. Il vise deux objectifs : aider à mettre au monde la prochaine génération d'exportateurs canadiens, tout particulièrement parmi les PME, et donner aux exportateurs actuels les outils qu'il leur faut pour accroître leurs volumes d'exportation sur les nouveaux marchés.

  Par l'intermédiaire d'Équipe Canada inc., le gouvernement cherche à donner aux entreprises canadiennes un accès ouvert et pratique à ses services d'exportation entièrement intégrés. Dans l'avenir, il continuera de nouer des partenariats avec les milieux de l'exportation et du financement afin d'appuyer le commerce extérieur. Dans le cadre de son programme d'innovation, il continuera de promouvoir l'exportation de biens et de services du secteur de l'économie du savoir.

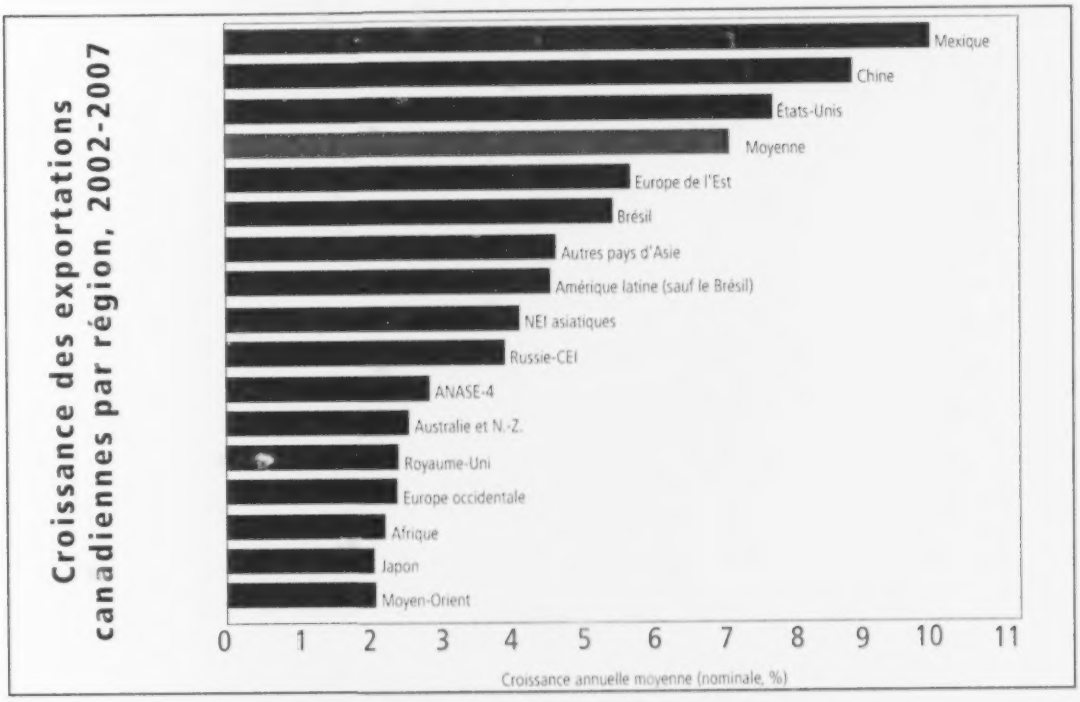
- **Accroître la part du Canada dans les investissements mondiaux** – Attirer des investissements est l'un des éléments fondamentaux du programme de commerce extérieur du gouvernement. En exploitant l'avantage de la compétitivité des coûts au Canada, le gouvernement espère obtenir une plus grande part des investissements directs étrangers (IDE) mondiaux, et en particulier les investissements dirigés vers les régions de l'ALENA.

- **Promouvoir les exportations vers de nouveaux marchés et diversifier les échanges en exportant au-delà du marché américain** – Le gouvernement s'est engagé à appuyer les échanges commerciaux avec d'autres pays que les États-Unis, tout particulièrement avec des pays de l'Asie du Sud, de l'Amérique latine et de l'Afrique. Il lui faut donc collaborer avec les exportateurs, par l'intermédiaire d'Équipe Canada et du Service des délégués commerciaux, ainsi que dans le cadre du nouveau Plan d'action pour l'Afrique, afin de déterminer quels marchés offrent le meilleur potentiel de croissance.

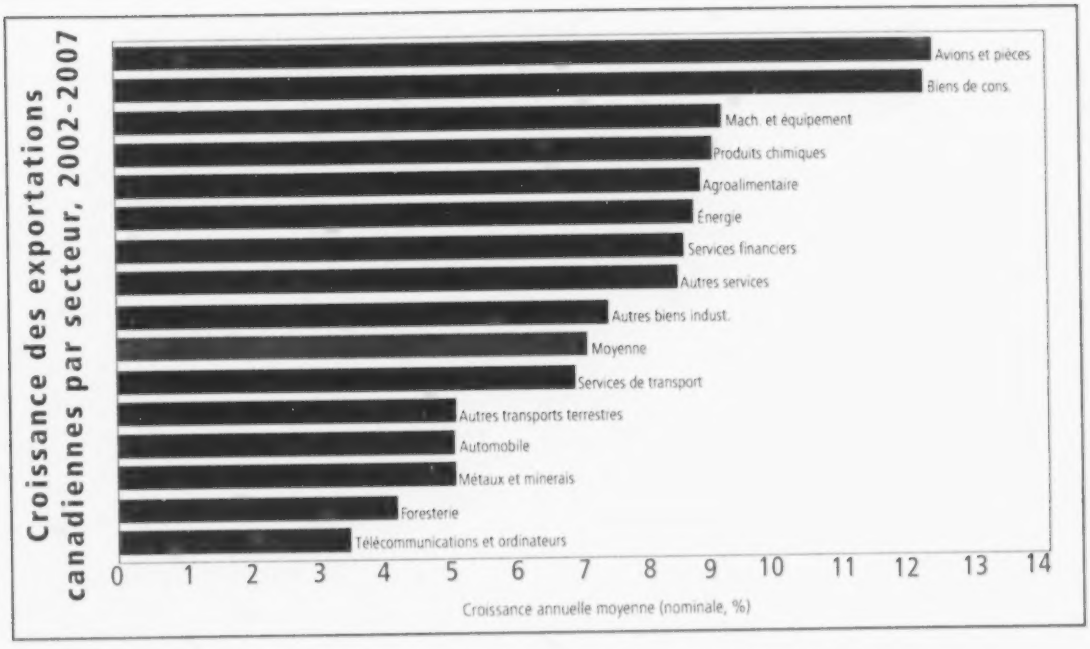
2.2.2 Contexte d'exportation pour les entreprises canadiennes

L'année 2002 s'avère une période de transition pour l'économie mondiale, et il y a fort à parier que celle-ci ne roulera pas à plein régime avant la fin de 2003. La croissance des exportations canadiennes devrait suivre cette tendance mondiale et on prévoit qu'elle sera faible pour l'ensemble de 2002. Les exportations ont toutefois repris dans plusieurs secteurs et, avec la remontée de la demande mondiale attendue pour 2003, les entreprises canadiennes devraient observer une hausse des ventes à l'exportation d'environ 6 % en 2003. À plus longue échéance, on prévoit que le taux de croissance des exportations sera de 7 % par an pour la période 2003-2007. Dans le passé, la progression des exportations a été plus forte que celle des échanges mondiaux d'environ 1 % par année, et cette tendance devrait se poursuivre durant la période de planification. Toutefois, on prévoit que la croissance du commerce extérieur, tant au Canada que dans le monde, sera au ralenti au cours des cinq prochaines années. Ces perspectives plus ternes s'appuient sur les frictions commerciales engendrées par les événements du 11 septembre 2001, sur l'incertitude des investisseurs et sur l'émergence récente du protectionnisme.

Selon les projections présentées dans le graphique ci-après, ce sont les exportations canadiennes vers le Mexique, la Chine et les États-Unis qui devraient enregistrer la plus forte croissance au cours des cinq prochaines années. Les ventes sur la plupart des autres marchés de l'Asie de l'Est devraient aussi connaître une croissance raisonnablement solide dans les deux prochaines années. Certes, les marchés d'Amérique latine sont faibles en 2002, mais la demande est censée remonter en 2003, alors que la région profitera de la reprise mondiale généralisée. On prévoit que les exportations vers le Japon, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Europe de l'Est accuseront du retard par rapport aux ventes dans d'autres régions. Les exportations canadiennes vers les pays de l'Europe de l'Est, qui attendent d'accéder à l'Union européenne, devraient croître à un rythme acceptable.



Par secteur, on constatera de grandes divergences entre les industries canadiennes quant aux résultats d'exportation, comme en témoigne le graphique suivant. Dans le secteur des télécommunications, la reprise des exportations sera lente en raison des surcapacités élevées et du haut niveau d'endettement des fournisseurs de services de télécommunications, une situation qui limitera les nouvelles dépenses en capital. Au poste de l'agroalimentaire, les exportations devraient enregistrer une croissance supérieure à la moyenne. Ce secteur est toutefois à risque, puisque la hausse des subventions aux fermiers américains prévue par la nouvelle loi agricole américaine (*US Farm Bill*) aura pour effet d'accroître la production et d'entraîner à la baisse les cours mondiaux des produits agroalimentaires. De meilleures perspectives sur les marchés des avions de transport régional à réaction généreront probablement de meilleurs résultats dans le secteur des aéronefs. Enfin, les exportations de produits de base (énergie, métaux, produits forestiers) devraient croître au même rythme que l'économie mondiale, mais selon le cycle habituel qui caractérise ces produits.



2.2.3 Évolution des besoins des entreprises canadiennes

Les exportateurs et les investisseurs canadiens ont toujours besoin de services financiers qui les aident à soutenir la concurrence avec succès sur les marchés internationaux, que ce soit pour assurer leurs ventes à l'exportation ou offrir du financement à leurs acheteurs, ou encore pour financer et assurer leurs acquisitions ou leurs investissements à l'étranger.

Les données sur les exportateurs fournies par Statistique Canada indiquent que le Canada compte approximativement 32 450 entreprises exportatrices sur environ 1,8 million d'entreprises enregistrées. Grosso modo, 70 % des exportateurs sont des petites et moyennes entreprises (ventes totales inférieures à 5 millions de dollars ou ventes à l'exportation inférieures à 1 million de dollars). Collectivement, les PME ne génèrent encore qu'une très petite proportion de la valeur des exportations canadiennes (environ 2 %). C'est l'Ontario qui compte le nombre le plus élevé d'exportateurs, soit 14 800, suivi du Québec avec 7 070.

Tableau 1: Nombre d'exportateurs canadiens, 2002

Petits	22 720
Moyens	5 580
Grands	4 150
Total	32 450

Source : Statistique Canada, 2002

Les besoins des exportateurs sont souvent fonction de leur taille et de leur secteur d'activité. Par exemple, les exportateurs du secteur de la haute technologie ont surtout besoin de convertir leurs créances en liquidités. Pour beaucoup d'entre eux, améliorer leur coefficient de rotation des créances et disposer de solides rentrées de fonds peuvent être des facteurs clés pour prouver aux investisseurs qu'ils sont viables et performants.

Les petits exportateurs (chiffre d'affaires annuel inférieur à 5 millions de dollars) apprécient des services facilement accessibles, abordables, rapides et simples, en raison de leurs ressources limitées et de leurs contraintes de temps.

Pour leur part, les exportateurs moyens (chiffre d'affaires annuel entre 5 et 25 millions de dollars) exigent davantage de services personnalisés, recherchent des institutions financières qui connaissent leur secteur et veulent que les produits dont ils ont besoin leur soient fournis de manière efficace. Ces exportateurs sont constamment à l'affût de nouvelles occasions et se tournent vers leurs fournisseurs de services financiers pour obtenir des solutions qui les aideront à trouver de nouveaux débouchés tout en gérant les risques.

Les entreprises transnationales et les grands exportateurs canadiens, quoique moins nombreux, génèrent la plus grande part des exportations canadiennes. Pour améliorer leur compétitivité, les grands exportateurs établissent des installations manufacturières à l'étranger. Ils sentent le besoin de fusionner, de créer des alliances, de former des partenariats et de participer à des coentreprises, ce qui leur permet d'accroître leur envergure internationale. Les entreprises de services ont, elles aussi, de plus en plus besoin d'investir à l'étranger pour accroître leurs ventes et consolider ou maintenir leur présence sur les marchés internationaux, et bon nombre d'entre elles peuvent éprouver des difficultés à financer ces activités. Ces entreprises mondiales complexes requièrent des solutions souples et adaptées à leurs besoins pour renforcer leur compétitivité internationale. Elles s'attendent à bénéficier de l'expertise et des contacts de leur fournisseur de services financiers lorsqu'il s'agit de faciliter, de négocier ou de structurer des transactions et d'améliorer les conditions de crédit. Elles veulent établir une relation stratégique avec leur partenaire financier et elles s'attendent que celui-ci puisse prévoir leurs besoins et leur proposer non seulement des produits, mais aussi des solutions.

Les exportateurs canadiens de toute taille et de tous les secteurs se tournent de plus en plus vers Internet pour obtenir de l'information sur le commerce extérieur, signe qu'il faut offrir des services de commerce électronique améliorés. Ils ont de plus en plus besoin d'options pratiques et efficaces pour interagir avec leur fournisseur de services financiers, que ce soit par téléphone, en personne ou par Internet (phénomène croissant). La satisfaction de ces besoins leur permet de conclure des transactions et de répondre aux exigences de leurs propres clients.

Entreprises prêtes à exporter – Même si le Canada réussit bien dans le domaine des exportations (celles-ci représentant plus de 40 % du PIB), on ne compte qu'un faible pourcentage d'entreprises exportatrices dans l'ensemble des entreprises canadiennes. Ce nombre est demeuré relativement stable, les sortants étant plus nombreux que les entrants dans le domaine de l'exportation. Il faut intéresser davantage d'entreprises au commerce avec les États-Unis et d'autres pays pour que le Canada puisse conserver une économie solide.

Selon des recherches, les entreprises prêtes à exporter comprennent celles qui peuvent avoir déjà exporté dans le passé mais qui ne le font pas en ce moment, ainsi que les entreprises des secteurs très propices à l'exportation (comme ceux de la haute technologie et de l'économie du savoir) qui ont évoqué la possibilité de le faire. Les recherches indiquent aussi que les entreprises prêtes à exporter pourraient en fait être classées selon une échelle progressive de préparation à l'exportation. La gradation de cette échelle irait des entreprises qui n'ont pas l'intention d'exporter en ce moment à celles qui sont prêtes à exporter et sur le point de le faire. Il est difficile d'estimer la taille de ce marché potentiel, mais on suppose qu'il s'agit d'une très petite proportion des 1,8 million d'entreprises canadiennes enregistrées.

Les exportateurs et les entreprises prêtes à exporter tiennent de plus en plus à avoir facilement accès à tous les renseignements pouvant les aider à accroître leurs activités grâce aux exportations. À l'heure actuelle, des organismes gouvernementaux et des entreprises privées jouent ce rôle en leur offrant de l'information générale. La plupart des sources fournissent de l'information que l'on pourrait qualifier de données générales, qui ne constituent pas véritablement des « renseignements ». Des occasions se présentent donc pour ajouter de la valeur à la gamme de services actuellement offerte.

2.2.4 Financement du commerce extérieur au Canada

Au fur et à mesure que les économies mondiales se redresseront, les entreprises canadiennes devraient tirer parti de la hausse du commerce extérieur. Elles auront donc besoin plus que jamais de services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques pour les aider à vendre leurs produits et services et pour atténuer les risques du commerce international. Malheureusement, les turbulences économiques des deux dernières années ont amené bon nombre d'institutions financières à se retirer de secteurs d'activités où elles ont subi de lourdes pertes. Résultat, la capacité de risque permettant d'appuyer de nouvelles transactions s'en trouve diminuée et les entreprises doivent payer plus cher les services dont elles ont besoin. Afin d'atteindre leur plein potentiel sur les marchés internationaux, elles doivent pouvoir compter sur leurs partenaires financiers, beau temps, mauvais temps. Toutefois, la précarité de l'offre de services de financement du commerce extérieur constitue une difficulté de plus sur le chemin de la rentabilité et du succès pour les exportateurs et les investisseurs.

Au Canada, les ventes internationales courantes de biens et de services à court terme représentent plus de 90 % de l'ensemble du commerce extérieur. Les banques commerciales exigent souvent des exportateurs qu'ils assurent leurs créances internationales avant de consentir un crédit adossé à ces créances. Les organismes d'assurance-crédit des secteurs privé et public sont donc un élément clé sur le marché des risques du commerce extérieur. Mais si le marché canadien de l'assurance-crédit connaît une croissance régulière depuis la fin des années 1980, il est toujours sous-développé en comparaison du marché européen. Tous les fournisseurs d'assurance à court terme disposent donc d'une grande marge de manœuvre pour accroître leur présence sur le marché canadien.

Le Canada présente un tableau diversifié. On y trouve, d'une part, un acteur d'envergure représentant le secteur public et, d'autre part, un secteur privé qui gagne de plus en plus de terrain. Les exportateurs canadiens ont donc le choix en matière d'assurance-crédit. Les assureurs privés sont aujourd'hui plus actifs sur le marché canadien, mais ils ne s'y sont pas encore engagés stratégiquement. De plus, les conditions économiques difficiles des deux dernières années ainsi que le durcissement du marché de la réassurance suite aux événements du 11 septembre 2001 ont poussé les assureurs à diminuer les capacités offertes ou à augmenter considérablement les primes, ou à faire les deux à la fois. Les entreprises canadiennes n'ont pas été épargnées mais, dans des moments comme ceux que nous vivons actuellement, elles bénéficient d'une large gamme d'options, grâce à un marché de l'assurance plus actif. Garantir aux exportateurs canadiens un accès aux services de gestion des risques du commerce extérieur a toujours été le principal motif d'intérêt public justifiant la présence d'EDC sur le marché de l'assurance-crédit, et ce motif demeure entièrement valable.

Compte tenu des forces fondamentales qui façonnent l'environnement international, les banques canadiennes reviennent manifestement à l'essentiel, en se concentrant davantage sur les services bancaires de détail et sur les secteurs d'activité où le rendement des capitaux propres est plus stable, ainsi qu'en diminuant leurs activités de crédit commercial. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises canadiennes financent leurs opérations au moyen d'actions et d'obligations et non de prêts bancaires.

Les banques canadiennes sont restées à l'écart de la prolifération de regroupements à laquelle nous assistons à l'échelle internationale. Au classement mondial des actifs bancaires, elles sont tombées dans la moitié inférieure du palmarès des 100 premières banques et, même si elles sont actives sur le plan des acquisitions étrangères, elles ne sont pas perçues comme des joueurs importants. À l'exception de la Banque Scotia, qui a manifesté un certain intérêt pour l'Amérique latine, moyennant un prix à payer, les banques canadiennes concentrent leurs stratégies internationales sur le marché américain. La place de plus en plus petite qu'occupent les banques canadiennes dans le contexte mondial indique qu'elles sont limitées dans un secteur où les économies d'échelle comptent pour beaucoup.

Les entreprises canadiennes ont besoin de partenaires dévoués pour appuyer leurs activités internationales, et c'est là où EDC entre en jeu. Exportation et développement Canada se concentre entièrement sur la prestation de services de financement du commerce extérieur concurrentiels aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Elle le fait en recourant à ses propres capacités et en s'associant à des banques canadiennes et à d'autres institutions financières afin d'accroître les ressources disponibles en matière de financement. Les entreprises canadiennes ne peuvent que bénéficier de l'accès à un plus grand nombre de partenaires actifs, car ceux-ci leur apportent davantage de capacités dans le but de répondre à leurs besoins croissants.

3. Stratégie de la Société

Depuis plus de 50 ans, EDC aide les entreprises canadiennes à demeurer concurrentielles sur les marchés internationaux. La valeur de la Société aux yeux des entreprises canadiennes a été réaffirmée lors d'un examen approfondi de la *Loi sur le développement des exportations*, qui s'est terminé en décembre 2001. Cet examen a permis de reconnaître le rôle d'EDC dans le renforcement de l'économie canadienne et d'avaliser son orientation stratégique et commerciale. Il a également souligné qu'EDC devait établir un équilibre entre son orientation commerciale et les questions de société civile et de responsabilité sociale des entreprises.

Comme instrument clé de la politique du gouvernement, EDC concilie soigneusement les particularités des secteurs public et privé. Elle sert les exportateurs et les investisseurs canadiens de toutes tailles et de tous secteurs en adoptant une approche prudente de gestion des risques et en prenant diverses initiatives environnementales et éthiques progressives. Dans l'exercice de son mandat, EDC :

- favorise la prospérité du Canada;
- exerce ses activités de façon socialement responsable;
- bâtit l'avenir.

Les sections qui suivent présentent le programme d'EDC pour 2003. Le Conseil d'administration d'EDC a récemment entrepris un examen stratégique d'EDC et de ses activités – exercice qu'il a convenu de poursuivre – pour s'assurer que les entreprises canadiennes engagées sur les marchés internationaux pourront compter, au cours des années à venir, sur l'appui optimal des secteurs privé et public.

L'exercice inclura un examen du système de crédit à l'exportation du Canada. On se penchera sur la place et le rôle de la Société dans ce système.

Le Conseil d'administration a indiqué son désir d'être informé en détail de tous les aspects entourant cet examen afin de prendre les décisions appropriées concernant l'orientation stratégique d'EDC. La stratégie de la Société évoluera donc tout au long de cet examen, l'objectif ultime étant d'accroître l'étendue et la compétitivité des services financiers offerts aux exportateurs et aux investisseurs canadiens.

3.1 Favoriser la prospérité au Canada

Le commerce international est l'élément fondamental de la prospérité nationale. Les échanges de biens et de services permettent aux nations de se spécialiser dans les secteurs de l'activité économique qui leur conviennent le mieux. Ce faisant, on assiste à l'optimisation de l'emploi, des revenus et du bien-être général de la population.

Le produit intérieur brut (PIB) généré par les entreprises appuyées par EDC constitue l'indicateur fondamental de la contribution d'EDC à la prospérité canadienne. Les services financiers de la Société permettent aux entreprises canadiennes de vendre leurs biens et services et d'investir à l'étranger et de créer ainsi emplois et prospérité pour le Canada. Nous estimons que, dans le cadre du volume d'activités de 44 milliards de dollars conclu par EDC en 2001, nous avons appuyé des exportations et des investissements à l'étranger qui ont généré près de 30 milliards de dollars du PIB canadien et favorisé la création de 458 000 années-personnes d'emploi. Le montant généré tient compte des composantes étrangères que contiennent de nombreux biens fabriqués au Canada, dont la valeur est déduite du montant original de 44 milliards de dollars.

Favoriser la prospérité se situe au cœur du programme de commerce extérieur et d'investissement à l'étranger du gouvernement, dont la récente Stratégie d'innovation est directement liée à l'accroissement du niveau global de la prospérité canadienne. EDC est bien placée pour appuyer cette initiative. EDC fournit un soutien important aux entreprises qui investissent en R-D, un moteur de l'innovation, y compris dans des sociétés de haute technologie sous la forme d'investissements directs ou de capital de risque.

EDC a également mis sur pied un vaste programme d'appui aux PME, qui font souvent preuve d'innovation, en accordant la priorité aux exportateurs du secteur environnemental.

Un impératif majeur signalé dans le contexte de la Stratégie d'innovation est le besoin de répondre aux demandes croissantes d'un personnel compétent et bien instruit. Dans le cadre de notre Stratégie éducation et emploi jeunesse (EYE), EDC a conclu des partenariats avec les principaux établissements d'enseignement et intervenants de ce secteur afin de bien préparer la prochaine génération de spécialistes en commerce extérieur. EDC a également mis sur pied une initiative intitulée Entrepreneur Inc., qui vise à encourager l'innovation au sein de la Société, car elle reconnaît qu'elle doit s'améliorer constamment en tant qu'organisation.

3.2 Conduite des activités d'une manière socialement responsable

En qualité de société d'État, EDC doit être transparente et socialement responsable afin de bien refléter la solide réputation du Canada, au pays comme à l'étranger. Dans le cadre de l'examen du mandat d'EDC, le gouvernement a encouragé la Société à démontrer son engagement à exercer ses activités d'une manière socialement responsable.

Au cours des cinq dernières années, EDC a lancé d'importantes initiatives englobant des règles d'éthique commerciale, la prise en considération des impacts sociaux et environnementaux de ses transactions, ainsi que l'élaboration et la mise en oeuvre d'une vaste politique de divulgation, afin d'améliorer considérablement la transparence et la reddition de comptes liées à ses activités. Elle a également mis en œuvre une Directive en matière d'évaluation environnementale et une Politique de divulgation suite à de vastes consultations auprès de nombreuses parties intéressées et à une analyse des pratiques commerciales, des considérations concurrentielles et des conseils reçus des consultants.

La Société donne suite à ses initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en augmentant la fréquence de ses rapports sur la RSE à EDC, en poursuivant son engagement auprès de toutes les principales parties intéressées et en se tenant au courant de l'évolution des questions relatives à la RSE.

3.2.1 Processus d'examen environnemental

En mai 2001, EDC a annoncé qu'elle amorçait une série de consultations publiques afin de renforcer son Cadre de référence pour l'examen des questions environnementales, qui établissait ses politiques et ses processus pour évaluer les impacts sociaux et environnementaux des projets qu'elle envisageait d'appuyer. À la suite de la décision du gouvernement de rendre légalement obligatoire l'examen environnemental des projets à EDC, la révision du Cadre de référence, qui en était au stade de l'ébauche, est devenue la Directive en matière d'évaluation environnementale légalement sanctionnée après l'adoption par le gouvernement des modifications apportées à la Loi sur le développement des exportations en décembre 2001. Par la suite, toutes les parties intéressées ont eu 60 jours de plus pour soumettre des commentaires sur la Directive en matière d'évaluation environnementale. Le Conseil d'administration d'EDC a approuvé la version finale de la Directive le 1er mai 2002.

EDC a mis sur pied une équipe autonome de spécialistes en environnement, sous la direction d'un éco-conseiller en chef, poste nouvellement créé. L'éco-conseiller en chef est chargé de chapeauter cette équipe de spécialistes, qui examine les projets et travaille en collaboration avec des membres du groupe sur les crédits à l'exportation de l'OCDE et d'autres institutions financières pour mettre de l'avant des exigences de nature environnementale et sociale à respecter dans le cadre de projets.

En 2002, EDC a mis à jour ses processus et ses systèmes d'examen environnemental afin de s'assurer que les transactions qu'elle appuyait respectaient les exigences de la Directive. Elle a également entrepris une vaste formation de ses employés et établi de nombreuses communications avec ses clients afin de s'assurer que toutes les modalités et exigences de la Directive étaient bien connues, comprises et documentées.

EDC continuera de renforcer ses processus d'examen environnemental et, grâce à ses initiatives de formation et à ses antécédents, elle cherchera à créer une culture axée sur l'environnement au sein de la Société en préparation d'une vérification spéciale de la mise en oeuvre de sa Directive, prévue pour 2003.

EDC continuera également à jouer un rôle actif auprès de l'OCDE, parmi les organismes de crédit à l'exportation (OCE) qui ont signé des « approches communes en matière d'environnement et de crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public ». Les discussions entre les OCE devraient porter essentiellement sur des questions telles la divulgation ex ante (c.-à-d. avant la signature) de renseignements environnementaux liés à un projet. De plus, EDC compte participer activement aux réunions des intervenants en environnement, au cours desquelles les participants partageront information et expérience relativement à l'application de l'entente sur les approches communes.

3.2.2 Politique de divulgation

La politique de divulgation d'EDC est entrée en vigueur en octobre 2001 à la suite de nombreuses consultations publiques tenues à l'échelle nationale auprès de diverses parties intéressées. Des rapports améliorés contenant des renseignements pour des transactions particulières ou globales ont été élaborés avec succès à EDC.

Des dispositions concernant la divulgation de renseignements sur les impacts sociaux et environnementaux sur les projets sont entrées en vigueur le 1er mai 2002. EDC continuera d'encourager et de promouvoir activement la divulgation de renseignements sur les plans social et environnemental par les promoteurs de projets qu'EDC envisage d'appuyer. À l'échelle internationale, EDC continuera d'appuyer l'adoption de la divulgation ex ante de renseignements environnementaux liés à des projets de l'OCDE et des OCE.

3.2.3 Codes d'éthique

En mettant en place un *Code de conduite* et un *Code d'éthique commerciale*, EDC a permis à ses employés, à ses clients et à ses parties intéressées d'avoir une idée claire quant aux normes d'éthique élevées qu'elle applique dans l'exercice de ses activités. EDC est également assujettie aux initiatives internationales contre la corruption telles que la *Déclaration d'action concernant la corruption* signée par les OCE membres de l'OCDE et la *Loi canadienne sur la corruption d'agents publics étrangers*.

Pour assurer la mise en place efficace de son Programme de lutte contre la corruption, EDC a tenu des séances d'information à l'intention de ses employés et mis à jour ses documents; elle s'emploie aussi à améliorer ses systèmes pour les adapter aux nouveaux processus. De plus, les clients d'EDC doivent maintenant soumettre des déclarations anti-corruption. EDC a également tenu des ateliers à l'échelle nationale pour informer ses clients des risques potentiels auxquels ils sont confrontés et les encourager à élaborer des pratiques exemplaires dans ce domaine. EDC travaillera aussi à l'échelle internationale afin d'assurer la mise en application de mesures efficaces contre la corruption par les OCE.

En juin 2003, EDC sera l'hôte d'un atelier international sur la « gestion des risques liés à la réputation » à l'intention des membres de l'Union de Berne. Cette initiative a pour objectif de fournir un forum pour discuter des pratiques exemplaires en matière de risques liés à la réputation parmi les membres de l'Union de Berne, notamment les risques financiers, les risques liés aux droits de la personne et les risques liés au travail, ainsi que les questions de gouvernance.

3.2.4 Droits de la personne

En 2002, EDC et le MAECI ont pris des mesures pour renforcer leurs canaux de communication relativement à l'évolution de la situation dans certains pays en ce qui a trait au respect des droits de la personne. Ces mesures visent notamment à obtenir de l'information sur les normes internationales en matière de droits de la personne ainsi que des rapports des Nations Unies et de l'Organisation internationale du Travail sur les pays où les conventions internationales à l'égard de ces droits sont fortement bafouées. EDC aura ainsi accès à des renseignements à jour et pertinents et profiter des conseils du MAECI sur les questions concernant les droits de la personne dans le monde, ce qui facilitera l'examen des risques-pays et des risques inhérents aux projets, ce qui inclut divers facteurs tels que les inégalités socio-économiques, l'existence d'institutions ou de mécanismes de règlement pacifique des litiges ainsi que l'existence et la persistance de la violence comme mode d'expression politique. Ces échanges d'information permettront à EDC d'élaborer un cadre de référence plus rigoureux axé sur les pays, grâce auquel elle pourra évaluer les impacts potentiels sur les droits de la personne.

3.2.5 Respect des obligations internationales

Le Canada respecte de nombreuses obligations internationales. Lorsqu'un accord international comporte des prescriptions de conformité, EDC les appliquent. Cependant, la vaste majorité des accords internationaux prennent la forme d'une déclaration ou d'un engagement de la part du Canada à l'égard d'un ensemble de principes qui guident le processus législatif national et le comportement du pays. Comme de tels accords ou engagements axés sur les principes ne sont souvent pas assortis d'un cadre commun d'application et de vérification de la conformité, EDC s'informe auprès du MAECI.

Au cours des douze derniers mois, EDC a pris des mesures pour s'assurer que ses clients connaissent la législation canadienne en matière de lutte contre la corruption – la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* – et pour les informer des efforts déployés par l'OCDE à cet égard (voir la section 3.2.3). EDC a aussi mis en place un programme de lutte contre la corruption pour veiller à ne pas appuyer des transactions à l'exportation entachées de corruption par des agents publics étrangers. Elle a en outre fait en sorte que ses pratiques commerciales respectent les obligations du Canada en vertu de la résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies contre le terrorisme.

En octobre 2001, le gouvernement du Canada a proclamé le *Règlement d'application de la résolution des Nations Unies sur la lutte contre le terrorisme* ainsi que la *Loi antiterrorisme* en réponse à la résolution de l'ONU. Pour sa part, EDC a mis en place une initiative qui lui permet de s'assurer qu'elle ne fait affaire avec aucune personne ou entité soupçonnée de prendre part à des activités terroristes et identifiées comme tel en vertu du Règlement, et qu'elle ne participe à aucune transaction avec ces personnes ou entités.

EDC et le MAECI tentent de déterminer comment les divers traités sur les droits de la personne auxquels le Canada souscrit s'appliquent à EDC et à ses activités, et comment la Société peut aider le gouvernement à promouvoir ces traités.

3.2.6 Rôle des parties intéressées

Obtenir la participation des parties intéressées s'inscrit dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques à EDC. Au cours de la prochaine année, EDC invitera les organisations non gouvernementales (ONG) concernées à participer tous les trois mois à des discussions portant sur des questions de RSE. Elle mettra de l'avant d'autres initiatives où elle invitera diverses parties intéressées (clients, associations de gens d'affaires, parlementaires et autres intervenants gouvernementaux) à discuter de questions concernant la RSE dans le contexte du mandat et des opérations d'EDC.

Engagement à l'égard des ONG – La stratégie d'engagement d'EDC à l'égard des ONG s'élargira pour comprendre non seulement des réponses aux préoccupations qu'elles soulèvent, mais aussi les occasions qui leur permettent de participer de façon constructive à des questions précises telles l'évolution des pratiques en matière de RSE parmi les OCE relativement aux droits de la personne et à l'examen des impacts sociaux et environnementaux potentiels découlant des projets soumis aux OCE aux fins de soutien.

Afin d'encourager les pratiques liées à la RSE parmi les clients et de mettre en valeur le leadership dans ce domaine, EDC trouvera des façons de souligner et de publiciser la collaboration entre le secteur privé et des organismes sans but lucratif dans le cadre de projets réalisés dans le secteur environnemental et sur des marchés en développement.

Engagement à l'égard d'autres parties intéressées – Au début de 2002, EDC a donné une série pancanadienne d'ateliers pour informer ses clients au sujet de questions liées à la RSE, telles que la lutte contre la corruption et les pratiques d'examen environnemental. Au cours de la prochaine année, EDC continuera d'inviter les clients concernés et les principales associations commerciales à prendre part aux pratiques en matière de RSE.

Conseil consultatif – Depuis sa création à l'automne 2001, le Conseil consultatif sur la RSE procure à EDC un important forum qui lui permet d'examiner régulièrement ses propres pratiques et de se tenir au courant des tendances nationales et internationales émergentes au chapitre de la RSE tant dans le secteur public que privé. Le Conseil consultatif, qui se réunit deux fois par an, constitue une composante clé de la stratégie d'engagement global d'EDC à l'égard des parties intéressées. EDC continuera de consulter le Conseil consultatif et de recueillir des conseils pertinents sur les améliorations à apporter à ses pratiques et à ses politiques en matière de RSE.

3.2.7 Programme de conformité

À la suite de la conclusion de l'examen de la *Loi sur le développement des exportations*, un poste d'agent chargé de la conformité a été créé pour répondre directement aux demandes de renseignements et gérer les procédures d'appel liées aux questions et aux politiques concernant la reddition de comptes, les pratiques de divulgation, l'éthique commerciale et l'environnement. Le programme de conformité a été finalisé au printemps 2002. Le rôle de l'agent chargé de la conformité et le programme de conformité sont décrits en détail sur le site Web d'EDC, ainsi que le processus de traitement des plaintes ou des allégations de non-respect des politiques d'EDC.

EDC a mis en œuvre un plan de communication interne afin de s'assurer que ses employés sont au courant du programme de conformité. Elle a également mis en place un plan de communication visant à informer les utilisateurs potentiels de ce programme, tels que les clients d'EDC, les organisations d'intérêt public et d'autres membres du public.

Ce plan vise à mieux faire connaître le programme de conformité grâce à la parution d'articles dans les publications d'EDC, ainsi qu'à des présentations à divers ateliers, conférences et autres forums pertinents.

3.2.8 Stratégie éduction et emploi jeunesse

Il est impératif d'accroître les exportations et les investissements du Canada si nous voulons assurer le succès économique du pays dans l'avenir. La Stratégie éducation et emploi jeunesse d'EDC contribue à renforcer la compétitivité internationale du Canada en améliorant la formation de la main-d'œuvre, en la sensibilisant à l'importance du commerce extérieur, ainsi qu'en concluant des partenariats avec les principaux établissements d'enseignement et intervenants de ce secteur.

L'appui accordé par EDC à l'éducation et à l'emploi des jeunes repose sur trois piliers fondamentaux : sensibiliser les jeunes aux activités d'EDC et à l'importance du commerce international; recruter des jeunes et participer à des initiatives axées sur la jeunesse en vue de profiter de leur imagination constructive; favoriser des occasions d'apprentissage et d'emploi pour les jeunes.

EDC sensibilise le public aux défis et aux retombées du commerce international en octroyant des bourses d'études internationales, qui comprennent un stage de travail à la Société, des exposés par des conférenciers invités et des événements axés sur l'éducation et les jeunes. Elle crée des partenariats bien ciblés avec des établissements d'enseignement qui lui permettent de forger des relations suivies avec les professeurs et les étudiants, et en conclut d'autres avec des associations de jeunes afin de les informer davantage, d'exploiter leur esprit constructif et d'accroître sa pénétration des marchés.

Ces initiatives mènent à des alliances avec d'autres institutions financières, des clients de premier plan et des organismes intéressés à soutenir l'éducation et les jeunes.

3.3 Bâtir l'avenir

À EDC, bâtir l'avenir signifie investir dans notre ressource la plus précieuse, nos employés, afin qu'ils puissent trouver des façons novatrices de remplir notre mandat. Bâtir l'avenir signifie également élargir notre capacité de servir les clients. EDC exerce ses activités en étant financièrement autonome et selon des principes commerciaux, générant suffisamment de bénéfice net pour répondre aux besoins futurs des entreprises canadiennes.

EDC cherche un juste milieu entre les risques qu'elle prend et les rendements financiers de ces risques afin d'assurer une capacité continue pour les exportateurs et les investisseurs canadiens. À cet égard, elle utilise un cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise, qui donne un aperçu global des principaux risques qu'elle doit assumer et contient des outils pour mesurer, suivre et gérer ces risques.

L'approche fondée sur le marché d'EDC est conforme à son cadre de référence pour la gestion des risques de crédit, un élément clé du cadre pour la gestion des risques d'entreprise. En adoptant cette approche, EDC a non seulement augmenté son appui aux entreprises canadiennes (de 73 % au cours des cinq dernières années) mais, grâce à sa gestion prudente des risques et de ses finances, elle dispose également d'une solide assise financière qui lui permettra de servir les entreprises pendant encore de nombreuses années.

L'approche fondée sur le marché d'EDC est également conforme à ses obligations internationales à l'égard de l'OMC. En 2001, EDC a mis en place une politique interne visant à clarifier cette conformité avec les accords internationaux, surtout l'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires de l'OMC. Cette politique repose sur les principes clés suivants : toutes les transactions à moyen et à long terme doivent être conformes aux règles du marché ou à l'Arrangement de l'OCDE, et la raison pour classer une transaction en vertu de modalités commerciales ou de l'Arrangement de l'OCDE doit être documentée de façon appropriée à l'étape de l'autorisation de la transaction.

3.4 Au service des entreprises canadiennes

Au cours des cinq dernières années, les entreprises canadiennes ont connu énormément de succès sur les marchés internationaux, faisant de plus en plus appel à EDC pour obtenir les services financiers dont elles ont besoin pour faciliter leurs activités à l'étranger. La croissance du volume d'activités d'EDC n'est qu'un reflet du succès de ses clients : quelque 6 355 entreprises canadiennes ont eu recours à EDC en 2001 et la Société a appuyé des exportations et des investissements à l'étranger totalisant plus de 44 milliards de dollars.

Cela dit, les entreprises canadiennes ont connu une année difficile en 2001, en raison du ralentissement mondial généralisé et, plus particulièrement, de l'effondrement du secteur technologique, de la faiblesse des prix des marchandises et des événements du 11 septembre 2001. Les ventes à l'exportation ont baissé pour la première fois depuis de nombreuses années. Les prévisions du Plan de la Société pour 2002, qui avaient été établies à un moment de grande incertitude, indiquaient une réduction des activités tant pour EDC que pour ses clients en 2002. L'activité mondiale s'annonce maintenant bien meilleure que prévu, et les exportations canadiennes pourront ainsi reprendre un peu le terrain perdu en 2001.

Même si les exportations canadiennes ont chuté en 2001, les activités commerciales d'EDC ont nettement augmenté. Ces résultats démontrent que le risque et l'incertitude peuvent être d'importants moteurs de la demande de services financiers de la Société. Ils reflètent également la rapidité avec laquelle EDC peut s'adapter à un contexte en évolution pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

Bien qu'elle ait pris plus de risques pour le compte des entreprises canadiennes, la Société a continué de faire preuve de prudence en matière de gestion des risques et d'établissement de provisions pour pertes potentielles afin de conserver son intégrité financière.

Le volume d'activités d'EDC au cours du premier semestre de 2002 semble indiquer que 2002 sera une autre année record en ce qui concerne le nombre de clients servis et le volume d'activités. En ce moment, nous prévoyons servir plus de 7 200 entreprises en 2002 contre 6 800 (prévisions du plan précédent), et conclure des transactions totalisant environ 50 milliards de dollars contre 40 milliards (prévisions du plan précédent). Nous anticipons également une croissance en 2003, tel qu'il est indiqué dans la section sur les indicateurs de performance.

EDC déploiera un certain nombre de stratégies pour appuyer son objectif d'entreprise, libellé comme suit :

CRÉER ET OFFRIR UNE CAPACITÉ, UNE EXPERTISE ET DES OPPORTUNITÉS À L'APPUI DES ENTREPRISES CANADIENNES EN QUÊTE DE DÉBOUCHÉS INTERNATIONAUX.

3.4.1 Améliorer notre proposition de service aux clients

EDC effectue régulièrement un sondage auprès de ses clients afin de s'assurer que ses produits et services répondent à leurs besoins. Le sondage indique que les besoins des clients varient selon leur taille et leur secteur, ce qui a poussé la Société il y a quelques années à créer des équipes sectorielles qui se consacrent exclusivement à satisfaire les besoins des petits exportateurs ou de secteurs industriels particuliers.

À l'automne 2001, EDC a mené un sondage auprès de 1 039 clients afin de mesurer leur niveau de satisfaction à son égard, et ils lui ont accordé la cote la plus élevée jusqu'à ce jour, soit 81,5 % contre 79,6 % en 2000. Cette hausse de satisfaction est constante parmi les entreprises de différentes tailles, les secteurs industriels et les produits d'EDC. Le changement le plus important par rapport au sondage de l'an dernier est la hausse marquée du pourcentage de clients qui considèrent les services d'EDC comme étant extrêmement fiables et utiles. Étant donné que le sondage a été effectué après les événements du 11 septembre 2001, ce résultat semble indiquer une forte perception parmi les clients qu'EDC est un havre de sécurité dans les moments difficiles.

À la lumière des suggestions d'améliorations relevées dans ce sondage, EDC examine actuellement la façon dont elle sert ses différents segments de clients pour s'assurer de mettre à leur disposition des outils, une expertise et une capacité financière adaptés à des besoins en constante évolution.

3.4.2 Atteindre 10 000 clients d'ici 2004

Tel qu'il est mentionné plus haut dans la partie 2.2.3, nous estimons que le Canada compte environ 32 000 entreprises exportatrices, dont 70 % sont des petites entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 5 millions de dollars. En 1999, EDC s'est fixé l'objectif de servir 10 000 clients d'ici 2004, afin d'appuyer la priorité du gouvernement d'accroître le nombre d'exportateurs et de s'assurer que les PME en particulier disposent des outils dont elles ont besoin pour augmenter leurs exportations.

In 2001, EDC a servi 6 355 entreprises et elle compte en servir plus de 7 200 en 2002. Environ 90 % de nos clients sont des PME et nous prévoyons que la croissance de la clientèle proviendra essentiellement de ce segment. Atteindre les 10 000 clients d'ici 2004 représente certainement un défi et, pour le relever, nous devrons adopter des méthodes novatrices et offrir de nouveaux produits. À cet égard, EDC mettra l'accent sur les stratégies suivantes :

Accroître la notoriété d'EDC – Jusqu'à maintenant, la croissance soutenue de notre clientèle était partiellement attribuable aux initiatives visant à augmenter la notoriété d'EDC auprès des entreprises exportatrices et du secteur des services financiers. Nos campagnes de publipostage demeureront notre principale forme de promotion pour accroître la visibilité d'EDC, ainsi que d'autres outils comme la publicité, le télémarketing et des activités de commercialisation auprès de tierces parties. En ce qui concerne la publicité et la promotion, nous utiliserons pour la première fois la radio, un moyen de communication qui pourrait être testé dans certains marchés au printemps 2003, ainsi que des pages introductives sur le site Web qui présenteront de nouvelles offres et promotions.

Nous améliorerons également nos contacts avec des intermédiaires professionnels tels que banquiers, comptables, avocats et conseillers en affaires, qui peuvent grandement accroître la visibilité de la Société et la recommander à leurs clients. Nous explorerons aussi la possibilité de former de nouveaux partenariats avec les associations industrielles et les intervenants du commerce électronique.

Tirer profit de nos partenariats avec le secteur privé – Le secteur bancaire demeure le premier véhicule de soutien aux PME canadiennes. C'est pourquoi EDC s'emploie à trouver la meilleure façon de servir les PME au moyen du réseau bancaire existant, jusqu'à la limite permise par les règlements régissant le secteur des services financiers.

En 2002, EDC a élaboré et mis en œuvre une stratégie visant à élargir l'appui d'EDC sous forme de financement de trésorerie grâce au réseau bancaire. Jusqu'à ce jour, nous avons fait 141 présentations aux Centres d'affaires bancaires, joignant ainsi 1 396 banquiers qui, en retour, nous ont aidés à combiner les solutions d'EDC et celles des banques pour répondre aux besoins en financement de trésorerie de leurs clients.

Tirer profit de nos partenariats avec le secteur public – Les petits exportateurs veulent une proposition de services intégrés de la part des diverses organisations gouvernementales. Nous continuerons de resserrer nos liens avec le MAECI, Industrie Canada, les autres sociétés d'État financières ainsi que les gouvernements provinciaux et municipaux qui offrent des conseils en matière de commerce extérieur ou participent à des activités de développement des affaires. Ces relations permettent de coordonner les nombreuses activités et événements organisés par le secteur public à l'appui des PME.

Par ailleurs, en tant que membre d'Équipe Canada inc., EDC peut bénéficier des efforts déployés par divers ministères pour fournir aux entreprises canadiennes un accès pratique et continu à toute une gamme de services en développement des affaires internationales fournis par le gouvernement du Canada. La Société a récemment élargi son rôle au sein d'Équipe Canada en devenant membre exécutif. Au cours de la prochaine année, elle tentera de mettre à profit son expérience en matière de soutien aux exportateurs canadiens pour appuyer Équipe Canada dans sa mission.

Examiner et améliorer notre proposition de service aux clients – Bien que les PME soient très satisfaites des services d'EDC, nous songeons à mettre en place un nouveau « service au comptoir » commun à l'intention des petits exportateurs, afin de capitaliser sur les succès des deux équipes qui servent les PME, et aussi à intégrer peut-être notre site Web et notre centre d'appels. En 2002, nous avons examiné en profondeur le comportement d'achat des PME, afin de déterminer les améliorations que nous devons apporter à notre proposition de service aux clients.

Élargir notre éventail de produits – Même si nous pensons que les PME sont plus portées à recourir à nos services traditionnels de financement et d'assurance, nous avons créé deux produits en ligne en 2002, soit *Prot***EXPORT** et *Vérif-***EXPORT**, nos tout premiers produits de financement du commerce extérieur entièrement automatisés. Grâce à eux, les exportateurs canadiens peuvent obtenir des renseignements sur le crédit de leurs acheteurs potentiels, des rapports d'assurabilité et de l'assurance-comptes clients plus rapidement que jamais. D'autres idées sont à l'étude et de nouveaux produits pourraient voir le jour en 2003.

Créer des segments de clients prioritaires – De temps en temps, la Société décide d'accorder une attention particulière à un secteur ou à un segment de clients précis, afin d'accroître sa visibilité et l'utilisation de ses produits. En 1999, elle a mis sur pied un programme visant à mieux se faire connaître, à former des partenariats et à appuyer les transactions à l'exportation du secteur de l'environnement, initiative qui demeure une priorité aujourd'hui.

En 2002, EDC a cerné le secteur du tourisme comme groupe de clients potentiels de son programme d'assurance-comptes clients. Nous avons donc cherché à mieux connaître les besoins de ce secteur prometteur et, en collaboration avec les associations de l'industrie, nous tentons de lui faire savoir que nous sommes attentifs à ses préoccupations particulières.

Nous travaillons également de concert avec la Commission canadienne du tourisme, nouvelle société d'État, en faisant des présentations sur EDC à ses événements et en insérant des éditoriaux et des annonces publicitaires dans sa revue mensuelle. En 2003, nous comptons explorer d'autres possibilités auprès du secteur des services, qui est également sous-représenté dans notre clientèle.

3.4.3 Offrir des outils à la hauteur

Servir des entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs sur plus de 200 marchés exige toute une gamme de services financiers, dont certains sont normalisés pour répondre aux besoins des PME exportatrices, tandis que d'autres exigent des montages financiers complexes qui comprennent de nombreux intervenants. Pour offrir ce large éventail de services, nous avons recours à une équipe chevronnée de spécialistes en financement du commerce extérieur, qui non seulement comprennent les besoins de leurs clients, mais savent utiliser l'ensemble des outils d'EDC à cette fin. EDC leur offre une formation formelle et sur le tas afin de s'assurer qu'ils connaissent bien les nombreuses solutions disponibles dans diverses circonstances.

Au fur et à mesure que nous élaborons de nouvelles solutions financières pour nos clients, nous ajoutons des outils à notre trousse et améliorons ceux en place afin de répondre à l'évolution du Consensus et des marchés financiers. EDC est en train de revoir sa gamme de produits dans le but de soutenir une participation accrue au financement du commerce extérieur.

Compte tenu de la rareté des capitaux de risque, le programme du capital-actions d'EDC est recherché. Nous continuerons à cibler les « entreprises innovatrices », en nous présentant comme une source supplémentaire de fonds en plus de ceux disponibles auprès des secteurs privé et public, essentiellement sous forme d'investissements directs et aussi en accordant du financement de façon sélective.

3.4.4 Poursuivre activement les activités dans les marchés en développement

Un des éléments fondamentaux de notre mandat public est notre volonté d'accroître le commerce extérieur et les investissements du Canada dans les pays en développement. Selon les récents sondages sur la satisfaction, nos clients apprécient grandement notre couverture sur les marchés à risque élevé et notre connaissance à cet égard. Les exportateurs ont par ailleurs indiqué qu'ils s'attendaient à ce qu'EDC continue de faire preuve de leadership en créant et en appuyant de bonnes occasions d'affaires sur les marchés émergents.

En 2001, EDC a soutenu 11 milliards de dollars d'activités sur 149 marchés en développement, soit une augmentation de 4 % par rapport à 2000. De ce total, une tranche de 6,6 milliards de dollars était liée aux exportations, l'autre (4,4 milliards de dollars) se rapportant aux investissements. L'appui accordé aux investissements a engendré d'autres avantages, car on estime que chaque dollar investi par des Canadiens sur les marchés en développement génère deux dollars d'exportations en provenance du Canada.

Les transactions conclues sur les marchés en développement en 2001 ont représenté 25 % du volume d'activités total d'EDC, soit une importante contribution au succès du Canada sur ces marchés étant donné que seulement 6 % des exportations de biens et services canadiens y sont destinés (27 milliards de dollars). Quelque 3 075 entreprises ont eu recours aux services d'EDC sur les marchés en développement, ce qui représente une hausse de 7,5 % depuis 2000 et un bond remarquable de 50 % depuis cinq ans.

Bien qu'EDC joue un rôle important en appuyant les exportateurs et les investisseurs sur les marchés en développement, elle compte obtenir encore plus de succès à l'avenir. EDC est prête à conclure de bonnes affaires sur ces marchés à condition que celles-ci respectent ses diverses politiques de RSE. EDC et les entreprises canadiennes devront relever plusieurs défis imminents, étant donné que certains des marchés en développement qui achètent habituellement les biens canadiens, en particulier l'Amérique latine, sont en pleine crise financière, ce qui entraînera probablement une baisse des ventes et un environnement à risque de crédit plus élevé, du moins à court terme. Cependant, notre attention va au-delà de 2003 et nous nous concentrerons sur les priorités clés suivantes.

Établir une orientation claire en ce qui concerne les marchés en développement – Cette priorité comprend notamment l'élaboration d'une stratégie de communication mieux ciblée et plus dynamique, afin de mieux faire connaître l'intérêt d'EDC à l'égard de ces marchés et d'utiliser divers outils de communication pour joindre un plus grand nombre de clients canadiens et d'acheteurs étrangers.

Étendre son partenariat et améliorer la coordination quotidienne avec le MAECI et d'autres ministères – EDC et le MAECI, qui ont pour but commun d'accroître le commerce extérieur dans les marchés en développement, reconnaissent les avantages d'un dialogue permanent pour mieux conjuguer leurs efforts à cet égard. Ce dialogue, maintenant amorcé, portera sur la détermination des marchés prioritaires et sur la meilleure façon de leur accorder notre appui. De plus, EDC entend continuer de participer aux missions commerciales, aux séminaires et à d'autres activités organisées par divers ministères voués à l'accroissement du commerce extérieur dans les pays en développement.

Élargir la représentation d'EDC à l'étranger – EDC a des représentants au Brésil, en Chine, au Mexique et en Pologne. En 2002, la représentation a été augmentée d'une ressource supplémentaire au Mexique, et nous envisageons la création d'autres postes pour 2003 afin d'accroître notre présence sur les marchés en développement. Les représentants d'EDC à l'étranger forgent des liens avec des joueurs clés et peuvent fournir des conseils d'affaires et de gestion des risques ainsi qu'un appui aux entreprises canadiennes qui souhaitent tirer profit des débouchés. L'une des fonctions principales du représentant consiste à repérer et à développer progressivement des occasions d'affaires.

Étendre et perfectionner les compétences et les connaissances des employés – EDC déploie des efforts concertés pour s'assurer que le personnel chargé de servir les marchés en développement, tant au Canada qu'à l'étranger, connaît bien le milieu et les contacts locaux et qu'il possède les connaissances et les outils dont il a besoin pour appuyer les entreprises canadiennes.

Accroître notre présence et nos services – Nous explorons plusieurs initiatives afin d'améliorer notre capacité de faire des affaires sur les marchés en développement, comme accorder du financement dans la monnaie locale ou prendre des risques à l'échelle municipale ou infranationale dans certains marchés en développement. De plus, étant donné qu'environ 20 % des exportations de services canadiens sont destinées à des marchés en développement, nous ferons des recherches afin de déterminer la meilleure façon de répondre aux besoins des sociétés de services sur ces marchés.

Resserrer les liens avec les exportateurs – EDC déploiera encore plus d'efforts directs auprès des exportateurs pour repérer des débouchés afin d'accroître la part du commerce extérieur du Canada sur les marchés en développement. La Société continuera de participer et d'apporter son appui aux initiatives de marketing en collaboration avec les entreprises canadiennes qui manifestent une volonté d'augmenter leurs ventes et leurs activités sur des marchés prometteurs.

Élaborer une fiche d'évaluation multidimensionnelle et opérationnelle – Depuis plusieurs années, EDC mesure ses activités sur les marchés en développement en utilisant essentiellement un indicateur du volume des activités qui est présenté dans le Plan de la Société. Bien que le volume constitue un indicateur de performance utile, EDC élargira le champ de mesure de sa performance en ajoutant de nouveaux indicateurs.

Utiliser le Compte du Canada – Ce compte sert à appuyer les transactions sur les marchés en développement qui respectent les critères d'EDC mais que nous ne pouvons soutenir en raison d'une combinaison de risques. Ceux-ci peuvent être liés à la taille de la transaction, au marché, à la capacité d'EDC dans le pays visé, à l'emprunteur ou à la situation financière.

Appuyer la priorité du gouvernement en ce qui concerne l'Afrique – EDC accordera une plus grande attention à l'appui de transactions jugées saines sur le plan commercial dans la région africaine, en particulier dans les secteurs des mines, du pétrole et du gaz naturel. EDC a participé en novembre 2002 à la mission d'Équipe Canada en Afrique et participera également à de futures missions commerciales stratégiques canadiennes et à d'autres activités de développement des affaires sur ce continent.

3.4.5 Créer la capacité en formant des partenariats

La présence d'EDC et sa capacité financière sont limitées; elle doit donc combiner son expertise et sa capacité de risque à celles d'autres fournisseurs financiers afin de s'assurer que les entreprises canadiennes obtiennent l'appui dont elles ont besoin pour réussir sur les marchés internationaux. Pour faciliter cet appui, EDC cherche à former des partenariats avec des banques ou d'autres institutions financières, dans le cadre d'un accord institutionnel ou transactionnel. Les relations d'EDC avec les institutions financières sont établies à divers niveaux.

- En ce qui concerne l'appui aux PME, EDC a formé des partenariats avec les banques et d'autres intervenants financiers afin de pouvoir fournir du financement de trésorerie supplémentaire sous forme de divers véhicules et arrangements qui permettent de créer une capacité additionnelle pour que les entreprises puissent se lancer dans de nouvelles activités.
- La Société offre de nombreux produits de partage des risques, qu'elle met à la disposition des institutions financières pour augmenter leur capacité de participer à l'élaboration de solutions pour les clients. Comme nous l'avons indiqué plus haut, EDC améliore sans cesse ces produits afin d'accroître leur utilisation.
- Même si EDC n'a pas d'ententes formelles en place, elle établit des partenariats au cas par cas afin de former des consortiaux de financement structuré, ce qui lui permet de mobiliser autant de capital à risque privé que possible à l'appui de projets d'infrastructure dans les pays en développement au profit de nos clients.
- EDC a conclu plusieurs traités de réassurance avec le secteur privé ainsi que des accords de réassurance transactionnels afin de tirer profit de la capacité internationale. Ces accords vont au-delà du secteur privé. Dans un constant souci de faciliter la présence des exportateurs canadiens sur les marchés mondiaux et de minimiser leurs risques dans les pays tiers, EDC a négocié des accords de réassurance avec d'autres OCE, tels que l'EXIMBANK aux États-Unis, la CESCE en Espagne, l'ECGD au Royaume-Uni, la COFACE en France et l'ODL au Luxembourg.

3.5 Ressources génératrices de résultats

Afin d'exécuter sa stratégie commerciale, EDC doit s'assurer d'avoir les capacités et les ressources internes requises pour atteindre ses objectifs au profit des exportateurs canadiens. En tant que société axée sur les connaissances, EDC doit son succès en grande partie à la qualité et au rendement de son effectif et à sa capacité à gérer la croissance au moyen de technologies et de processus efficaces.

3.5.1 Notre effectif : notre avantage concurrentiel

Le recrutement et le maintien d'employés compétents demeurent des impératifs stratégiques, tout comme l'établissement d'un juste milieu entre les exigences accrues des clients et les nouvelles priorités commerciales. Malgré un ralentissement économique généralisé au cours des 18 derniers mois, la concurrence et la demande quant aux compétences requises par EDC demeurent fortes et devraient se poursuivre en 2003; nous devrons donc faire preuve d'innovation en ce qui concerne nos pratiques de ressources humaines. Fondée sur notre engagement à créer et à maintenir un climat de travail agréable, la stratégie d'EDC en matière de ressources humaines met l'accent sur trois facteurs clés : améliorer la réputation d'EDC (tant à l'interne qu'à l'externe) dans le but d'attirer des candidats particulièrement prometteurs, fournir aux employés des occasions de perfectionnement et former des leaders remarquables.

Création d'un choix de carrière stimulant – Les valeurs d'EDC, soit Excellence, Apprentissage, Équipe et Passion, fournissent un cadre stimulant aux employés hautement compétents qui composent la majeure partie de l'effectif d'EDC. Par ailleurs, EDC favorise un climat de travail sain et positif et offre de nombreux programmes visant à appuyer la diversité, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et le mieux-être des employés. Les résultats du Sondage d'opinion auprès des employés de 2001 révèlent le plus haut niveau de satisfaction accordé à EDC jusqu'à maintenant, dépassant les normes de haute qualité établies par les sociétés nord-américaines. Ces résultats viennent renforcer notre engagement de maintenir un milieu de travail agréable.

La qualité des politiques et des programmes d'EDC lui a valu une inscription au palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada.

Le taux de roulement des employés ne devrait pas dépasser 10 % en 2002 et le taux de départs volontaires devrait demeurer en deçà de 10 % en 2003.

En 2002, EDC a mis l'accent sur la productivité et a réussi à appuyer une croissance soutenue grâce à un alignement plus stratégique de ses ressources humaines. En 2003, nous prévoyons atteindre 1 065 employés, pour un effectif moyen de 1 040 employés. La combinaison du roulement du personnel et de la croissance de la Société entraînera de fortes activités de recrutement, EDC prévoyant embaucher 147 nouveaux employés en 2003, sans compter les promotions et les mutations internes. En 2002, la Société a réussi à renforcer son profil et sa réputation en tant qu'employeur et, en 2003, elle adoptera une nouvelle technologie qui lui permettra de réduire les délais et de faire preuve de plus d'efficience dans son processus de recrutement. Nous augmenterons nos chances d'embaucher des candidats de haut calibre grâce à des stratégies de recrutement ciblées, à la tenue d'évaluations normalisées préalables à l'emploi pour les rôles clés et les postes de leadership, ainsi qu'à une formation supplémentaire en matière de recrutement et de sélection des candidats.

En 2002, EDC a mis l'accent sur ses initiatives en matière de diversité, qu'elle poursuivra l'an prochain en renforçant ses programmes de communication et de formation conçus pour diversifier davantage son effectif. L'an dernier, la Société a eu le plaisir d'être reconnue pour ses programmes de diversité en étant citée dans le *Rapport annuel sur l'application de la Loi sur le multiculturalisme canadien* de 2000-2001 du ministère du Patrimoine canadien.

EDC a également entrepris des initiatives pour optimiser les services en ressources humaines offerts à l'ensemble de ses employés, ce qui constitue un autre élément essentiel pour améliorer le milieu de travail.

En 2003, le Groupe des ressources humaines misera sur certaines des initiatives d'amélioration des services lancées en 2002, notamment un sondage annuel de satisfaction des clients et la mise en oeuvre d'une stratégie électronique sur les ressources humaines, qui en bout de ligne rationalisera un certain nombre de processus tout en améliorant le libre-service pour les employés et l'accès aux renseignements pour les dirigeants.

Perfectionnement professionnel – EDC continue d'harmoniser ses besoins organisationnels avec les besoins en perfectionnement de ses employés. Nous poursuivrons nos efforts pour offrir à chaque employé au moins cinq jours de formation en 2003. La mise sur pied de l'Université d'EDC constitue une priorité pour la Société. À cet égard, l'Université d'EDC créera une Faculté de gestion, élargira sa liste de partenariats externes et mettra en place des programmes d'accréditation dans divers secteurs d'affaires clés.

Un programme de compétences à l'échelle de la Société est bien amorcé et contribuera grandement à définir le cheminement de carrière pour les professionnels, les techniciens et les dirigeants d'EDC.

Formation des leaders – EDC continue d'offrir à ses cadres des possibilités de perfectionnement essentielles pour créer un milieu de travail stimulant et leur permettre d'atteindre leur plein potentiel comme leaders. Les programmes permanents comprennent l'administration de divers ateliers sur le leadership de base, assortis de conférences semestrielles et de programmes individuels de perfectionnement et de rétroaction découlant de l'Évaluation à 360° sur le Cadre des compétences en matière de leadership d'EDC. Un atelier sur la gestion du changement a été organisé en 2002 et sera ajouté au programme de leadership de base en 2003.

3.5.2 Amélioration de la productivité et du service à l'aide de la technologie

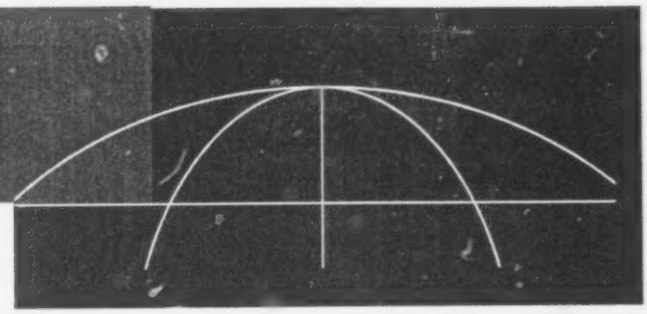
Le programme technologique d'EDC permet à la Société de gérer sa croissance et sa productivité. À cet égard, EDC a entrepris un programme d'investissement en technologies de l'information (TI) de trois ans, selon lequel la Société compte investir environ 100 millions de dollars. Pour améliorer la classification et le calendrier des projets, EDC a mis sur pied, en 2002, le groupe chargé des initiatives technologiques pour répondre aux nombreuses demandes de solutions technologiques. En 2003, elle continuera de mettre l'accent sur les applications commerciales, tout en s'assurant que notre infrastructure technologique continue de satisfaire aux exigences croissantes des utilisateurs.

3.6. Indicateurs de performance pour 2003

Le programme d'indicateurs de performance d'EDC est très vaste en ce sens qu'il vise d'abord l'ensemble de la Société puis cascade jusqu'au niveau de l'employé. Le tableau ci-après donne les indicateurs de base qui appuient l'exécution des stratégies décrites dans ce chapitre, ainsi que les prévisions pour 2002 et les cibles pour 2003.

	2001	2002	2002	2003
	Réel	Plan	Prév.	Plan
Améliorer notre proposition de service aux clients				
Satisfaction des clients (sur 100)	81,5	80,0	80,0	80,0
Atteindre 10 000 clients d'ici 2004				
Nombre de clients servis	6 355	6 800	7 200	8 000
Nombre de PME servies	5 720	6 050	6 480	7 200
Offrir des outils à la hauteur/plus d'occasions sur les marchés en développement				
Volume d'activités (en milliards de dollars)	44,35	40,0	50,2	54,5
Volume dans les marchés en développement (en milliards de dollars)	10,99	9,50	11,25	11,75
Gérer de façon prudente sur le plan financier				
Bénéfice net (en millions de dollars)	58	(159)	119	190
Rendement des capitaux propres (en %)	2,8	(9.2)	5,7	8,4
Ratio d'efficience interne (en pourcentage)	15,7	20,0	15,5	17,0
Ratio du bénéfice d'exploitation sur le capital et les provisions ou ratio de viabilité financière (en %)	14,0	12,3	13,8	13,0
Ressources génératrices de résultats				
Taux de départs volontaires	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %
Nombre de jours de formation par employé	5	5	5	5
Rang par rapport à des organisations reconnues[1]				+ 50 %

[1] Dépasse des organisations reconnues pour la plupart des éléments mesurés dans le cadre de l'évaluation du climat de travail établie indépendamment par Hay. Une évaluation du climat de travail à EDC (le Sondage d'opinion auprès des employés) est effectuée tous les deux ans. La prochaine évaluation aura lieu en 2003.



4. PLAN FINANCIER

Les pages qui suivent fournissent une projection de la situation financière consolidée de la Société jusqu'en 2007. On y fait état des résultats, des bilans et des flux de trésorerie projetés pour la période de planification de cinq ans, de même que des dépenses d'investissement projetées pour la période 2003-2005.

Les bénéfices de la Société et de sa filiale ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu.*

Tel qu'il est décrit au chapitre 2, l'économie mondiale a encaissé étonnamment bien le coup porté par les événements du 11 septembre 2001. Même si le risque d'une récession prolongée en 2002 était élevé, le ralentissement a surtout touché le secteur manufacturier, et les dépenses de consommation sont restées aux mêmes niveaux. Après avoir accéléré au cours du premier semestre de 2002, l'économie a ensuite modéré pour progresser à un rythme plus lent mais plus durable. On doutera donc périodiquement de la durabilité de la reprise, en particulier à mesure que les taux d'intérêt monteront en 2003.

EDC peut prévoir une demande soutenue ou accrue pour ses services de gestion des risques, mais anticiper un nombre élevé de faillites d'entreprises et de restructurations. Elle doit continuer de gérer efficacement ses portefeuilles et ses finances de manière à conserver l'assise financière nécessaire à la satisfaction des besoins courants et futurs de ses clients.

4.1 États des résultats projetés – 2001-2007

En 2001, EDC a réalisé un bénéfice net de 58 millions de dollars et anticipait une perte de 159 millions de dollars pour 2002. Elle prévoit maintenant réaliser un bénéfice net de 119 millions de dollars cette année. Cet écart de 278 millions de dollars s'explique en grande partie par la hausse des intérêts créditeurs nets – attribuable à une baisse des intérêts débiteurs découlant des faibles coûts du financement à court terme – ainsi que par la diminution des provisions. Celles énoncées dans le plan de 2002 avaient été établies tout de suite après les attaques du 11 septembre 2001; elles étaient donc conservatrices en raison de l'incertitude qui régnait à ce moment-là.

Tableau 1— États des résultats consolidés projetés — 2001-2007

	2001	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Intérêts créditeurs								
Prêts	1 621	1 501	1 497	1 595	1 678	1 813	1 895	2 062
Portefeuille de placements	127	93	69	81	94	96	102	100
	1 748	1 594	1 566	1 676	1 772	1 909	1 997	2 162
Intérêts débiteurs	(934)	(804)	(582)	(665)	(807)	(847)	(898)	(947)
Intérêts créditeurs nets	**814**	**790**	**984**	**1 011**	**965**	**1 062**	**1 099**	**1 215**
Primes d'assurance et commissions de garantie	134	132	143	158	171	188	208	230
Provision pour pertes sur créances	(741)	(897)	(833)	(780)	(691)	(783)	(802)	(902)
Bénéfice après la provision pour pertes sur créances	**207**	**25**	**294**	**389**	**445**	**467**	**505**	**543**
Frais d'administration	(149)	(184)	(175)	(199)	(220)	(239)	(251)	(264)
Bénéfice net	**58**	**(159)**	**119**	**190**	**225**	**228**	**254**	**279**
Bénéfices non répartis								
Début de l'exercice	1 009	956	1 067	1 091	1 281	1 506	1 734	1 983
Dividendes versés	-	(50)	(95)	-	-	-	-	-
Fin de l'exercice	**1 067**	**747**	**1 091**	**1 281**	**1 506**	**1 734**	**1 988**	**2 267**

Les intérêts créditeurs nets augmenteront de 27 millions de dollars en 2003 par rapport aux prévisions de 2002, en raison d'un actif moyen plus élevé et d'un allégement de la dette plus important. Cette augmentation sera toutefois contrebalancée partiellement par le renforcement du dollar canadien. . Une tendance à la hausse s'amorcera en 2004, au moment où le volume de financement commencera à s'accroître considérablement.

Les primes d'assurance et les commissions de garantie devraient augmenter en 2003 et continuer leur ascension conformément aux volumes d'assurance prévus pour la période 2004-2007.

4.2 Dépenses d'investissement – 2001-2005

Le tableau suivant résume les dépenses d'investissement d'EDC jusqu'en 2005. En 2003, les investissements en technologie seront le principal poste de dépenses. En effet, EDC a entrepris un vaste programme d'investissement dans la technologie et les systèmes d'information, notamment les systèmes de gestion des risques d'entreprise, le commerce électronique et l'infrastructure, afin de les adapter à ses activités croissantes et de répondre aux besoins toujours grandissants de sa clientèle, tout en améliorant son efficacité et sa productivité. Au cours des trois prochaines années, la Société prévoit poursuivre ses investissements dans la technologie au même niveau que celui décrit dans le plan des dépenses d'investissement de 2003.

En 2002, les prévisions à la baisse des dépenses en technologie de l'information par rapport au plan des dépenses d'investissement s'expliquent principalement par la décision de reporter l'acquisition et l'utilisation de certains logiciels. Les prévisions des dépenses relatives aux installations pour 2002, y compris les améliorations locatives, le mobilier et les agencements sont inférieures à celles de 2001, en raison des dépenses engagées en 2001 pour les années à venir afin de réaliser des économies sur l'acquisition de postes de travail et de réduire les frais de déménagement liés au siège social. Elles sont aussi inférieures à celles du plan des investissements de 2002, parce que des dépenses pour le mobilier, les agencements et les améliorations locatives ont été reportées à 2003.

Tableau 2 — Plan des dépenses d'investissement — 2001-2005

	2001	2002	2002	2003	2004	2005
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prev.	Plan	Proj.	Proj.
Installations	5,1	1,8	0,5	1,9	1,8	1,8
Technologie de l'information	26,1	36,6	27,1	28,2	28,2	28,2
Total des dépenses d'investissement	**31,2**	**38,4**	**27,6**	**30,1**	**30,0**	**30,0**

Les prévisions pour 2002 et le budget des investissements pour 2003 comprennent les dépenses qui s'inscrivent dans le cadre d'engagements contractuels et commerciaux relatifs à un projet de technologie important entrepris en 2001. Les projections des budgets de 2004 et 2005 illustrées ci-dessus montrent que la Société entend poursuivre ses investissements dans la technologie.

4.3 Bilans projetés – 2001-2007

Le tableau 3 résume les bilans projetés d'EDC jusqu'en 2007.

Tableau 3— Bilans consolidés projetés au 31 décembre – 2001–2007

	2001	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Actif								
Prêts à recevoir	23 718	23 376	24 540	25 845	26 537	28 769	31 445	34 608
Provision pour pertes	2 892	3 142	3 399	3 500	3 289	3 574	3 846	4 199
	20 826	20 234	21 141	22 345	23 248	25 195	27 599	30 409
Encaisse et titres négociables	2 174	2 422	2 555	2 584	2 623	2 821	2 783	2 776
Placements	172	342	76	76	76	75	75	75
Intérêts courus et autres éléments d'actif	454	470	491	540	474	382	246	110
Montants connexes dérivés	167	287	172	181	187	201	217	236
Total de l'actif	**23 793**	**23 755**	**24 435**	**25 726**	**26 608**	**28 674**	**30 920**	**33 606**
Passif et avoir de l'actionnaire								
Emprunts à moyen et à long terme	15 886	17 900	16 951	18 653	19 327	21 279	23 313	25 256
Emprunts à court terme	3 723	2 110	3 601	3 063	2 981	2 787	2 647	2 994
	19 609	20 010	20 552	21 716	22 308	24 066	25 960	28 250
Intérêts courus et autres éléments de passif	566	529	560	516	535	553	562	579
Provision pour engagements sur prêts et garanties	588	664	601	555	580	609	663	722
Provision pour sinistres sur assurances	464	498	454	470	485	502	519	538
Montants connexes dérivés	516	324	194	205	211	227	245	267
	21 743	22 025	22 361	23 462	24 119	25 957	27 949	30 356
Capital-actions	983	983	983	983	983	983	983	983
Bénéfices non répartis	1 067	747	1 091	1 281	1 506	1 734	1 988	2 267
	2 050	1 730	2 074	2 264	2 489	2 717	2 971	3 250
Total du passif et de l'avoir de l'actionnaire	**23 793**	**23 755**	**24 435**	**25 726**	**26 608**	**28 674**	**30 920**	**33 606**
Position par rapport aux limites statutaires								
Article 14 – Limite d'emprunt	29 880	29 085	30 750	31 110	33 960	37 335	40 755	44 565
Position par rapport à la limite d'emprunt	19 609	20 010	20 552	21 716	22 308	24 066	25 960	28 250
Paragraphes 10(3) et 10(4) – Dette éventuelle (plafond)	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
Position par rapport à la limite	15 845	14 871	16 038	18 302	19 114	21 669	23 286	25 532

On prévoit que les prêts à recevoir en 2002 seront supérieurs à ceux anticipés, surtout parce que les volumes de financement seront plus élevés que prévu. Les prêts à recevoir devraient continuer à croître d'une année à l'autre au cours de la période de planification, au fur et à mesure que de nouveaux engagements seront conclus.

EDC a fait une demande en vue d'accroître de 17,5 à 20 milliards de dollars la limite maximale de la dette éventuelle, établie en vertu de la Loi sur le développement des exportations. Cette mesure est nécessaire pour permettre à la Société de poursuivre ses activités en fonction des volumes actuels et projetés pour les années 2002, 2003 et 2004.

Au cours de la période de planification, EDC peut décider, directement ou par l'entremise de sa filiale, Exinvest Inc., ou encore de nouvelles filiales, de conclure des transactions portant sur l'acquisition d'intérêts dans d'autres entités (transactions d'EDC en matière de capital-actions). Dans le cas où EDC déciderait de conclure une transaction en matière de capital-actions par l'intermédiaire d'Exinvest Inc. ou d'une nouvelle filiale, i) les investissements d'EDC dans Exinvest Inc., tel qu'il est précisé dans le présent document, augmenteraient proportionnellement aux montants visés par la transaction, ii) les opérations d'Exinvest Inc., tel qu'il est précisé dans le présent document, pourraient augmenter du montant nécessaire pour effectuer cette transaction, et le Plan de la Société ainsi que le budget de fonctionnement d'EDC et de ses filiales seraient alors réputés modifiés en conséquence.

4.3.1 Politique en matière de dividendes

Conformément à la politique en matière de dividendes de la Société et sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, des dividendes sont payables en fonction du rendement des capitaux propres et à condition de maintenir la suffisance du capital nécessaire pour assurer la croissance future. Le taux des dividendes est calculé sur la portion du rendement des capitaux propres excédant le rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada. Ce montant deviendrait exigible si l'évaluation du capital ajusté au risque affichait un excédent supérieur à une marge suffisante pour compenser les écarts de la composition des risques du portefeuille, pendant une année donnée. Cette marge de protection du capital se fonde sur le taux des obligations à long terme du gouvernement du Canada appliqué à l'avoir de l'actionnaire.

Les dividendes versés en 2002 figurant dans le présent plan sont des paiements qu'EDC est obligée de remettre à l'actionnaire; il ne s'agit pas de dividendes admissibles aux termes de la politique de la Société en matière de dividendes.

4.4 États de l'évolution projetée de la situation financière – 2001-2007

Le tableau 4 résume les états de l'évolution projetée de la situation financière d'EDC pour les années civiles 2001 à 2007.

Tableau 4 – États de l'évolution projetée de la situation financière – 2001–2007

	2001	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Exploitation								
Bénéfice net	58	(159)	119	190	225	228	254	279
Éléments sans incidence sur l'encaisse	249	556	809	630	602	718	771	860
Fonds provenant de (affectés à) l'exploitation	307	397	928	820	827	946	1 025	1 139
Prêts								
Versements	(8 085)	(5 451)	(6 602)	(7 588)	(7 464)	(8 208)	(8 814)	(9 550)
Remboursements	6 243	4 915	5 087	5 081	6 080	5 690	5 844	6 097
(Augmentation) diminution des placements	(2)	(33)	96	-	-	1	-	-
Fonds provenant des (affectés aux) prêts	(1 844)	(569)	(1 419)	(2 507)	(1 384)	(2 517)	(2 970)	(3 453)
Financement								
Émission d'emprunts à long terme	5 398	5 452	6 634	6 735	5 944	4 754	5 296	4 760
Remboursement d'emprunts à long terme	(4 203)	(4 650)	(5 545)	(4 481)	(5 266)	(2 791)	(3 249)	(2 800)
Augmentation (diminution) des emprunts à court terme	329	(698)	(122)	(538)	(82)	(194)	(140)	347
Dividendes	-	(50)	(95)	-	-	-	-	-
Fonds provenant du (affectés au) financement	1 524	54	872	1 716	596	1 769	1 907	2 307
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des titres négociables	(13)	(118)	381	29	39	198	(38)	(7)
Encaisse et titres négociables								
Début de l'exercice	2 187	2 540	2 174	2 555	2 584	2 623	2 821	2 783
Fin de l'exercice	2 174	2 422	2 555	2 584	2 623	2 821	2 783	2 776
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des titres négociables	(13)	(118)	381	29	39	198	(38)	(7)

Nota – Une norme comptable relative à la présentation des états de l'évolution de la situation financière a été publiée par l'ICCA et est entrée en vigueur en 1999. La présentation ci-dessus est conforme à cette norme, sauf que l'encaisse, les quasi-espèces et les titres négociables ont été regroupés, aux fins de la planification, au poste « Encaisse et titres négociables ».

4.5 Opérations de la filiale

En 1995, EDC a constitué Exinvest Inc., dont elle a acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et de la *Loi sur le développement des exportations* (la Loi). Les objectifs autorisés d'Exinvest Inc. sont de créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute forme d'entités non constituées (véhicules de financement) et d'investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier destiné à des ventes ou des locations de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Les tableaux qui suivent présentent les états financiers d'Exinvest Inc. pour la période de planification. Aucun plan des dépenses d'investissement n'a été prévu, étant donné que, pour le moment, Exinvest n'envisage pas de dépenses de ce genre pendant l'exercice se terminant le 31 décembre 2003.

Tableau 5 – Exinvest Inc. – États des résultats projetés – 2001–2007

	2001	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Revenus								
Intérêts créditeurs	5	4	1	1	1	1	1	1
Charges								
Frais d'administration et amortissement des frais de financement	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Bénéfice net	4	3	-	-	-	-	-	-
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	16	-	20	-	-	-	-	-
Dividendes versés	-	-	(20)	-	-	-	-	-
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	20	3	-	-	-	-	-	-

Tableau 6 – Exinvest Inc. – Bilans projetés au 31 Décembre – 2001-2007

	2001	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Actif								
Placements	24	24	24	24	24	23	23	23
Frais de financement reportés	8	7	9	9	8	8	7	7
Encaisse et placements à court terme	109	18	13	13	14	15	16	16
Total de l'actif	141	49	46	46	46	46	46	46
Passif et avoir de l'actionnaire								
Capital-actions	121	46	46	46	46	46	46	46
Bénéfices non répartis	20	3	-	-	-	-	-	-
Total du passif et de l'avoir de l'actionnaire	141	49	46	46	46	46	46	46

Une somme de 95 millions de dollars a été versée à l'actionnaire en mars 2002. Elle correspond à un dividende de 20 millions de dollars et à une réduction de 75 millions de dollars au titre du capital déclaré.

4.6 Stratégies axées sur le bilan et l'emprunt

Conformément à la Loi et à la LGFP, EDC finance ses besoins en capitaux sur les marchés financiers au Canada et à l'étranger en contractant divers emprunts, notamment par l'émission d'obligations, de débentures, de billets et d'autres titres de créance, en tenant compte de ses politiques de gestion des risques et de ses objectifs. Elle s'efforce de réduire au maximum le coût des emprunts et d'optimiser le rendement sur ses investissements, tout en gérant prudemment les taux d'intérêt, les taux de change et les risques de crédit.

4.6.1 Politiques en matière de gestion des risques du marché

EDC gère les risques auxquels elle s'expose pour ce qui est des taux d'intérêt, des taux de change et des risques de crédit en se fondant sur des « pratiques exemplaires » élaborées conjointement avec le ministère des Finances et approuvées par le Conseil d'administration de la Société. Tous les mois, son Comité d'examen des éléments d'actif et de passif se réunit pour examiner les taux d'intérêt, les taux de change, les risques de crédit et les stratégies d'emprunt. Un bilan de ces activités et des risques est communiqué trimestriellement (ou plus souvent s'il y a lieu) au Comité de vérification et au Comité de gestion des risques du Conseil d'administration.

4.6.2 Stratégie axée sur le bilan

EDC exerce ses activités d'emprunt et de prêt conformément à une stratégie d'ensemble axée sur le bilan. Elle surveille étroitement les risques liés aux variations des taux d'intérêt et les gère en fonction de sa stratégie. Cette stratégie et les modifications qui y sont associées sont communiquées régulièrement au Comité d'examen des éléments d'actif et de passif et au Comité de gestion des risques du Conseil d'administration.

4.6.3 Stratégies d'emprunt

Aux termes de la Loi, le montant global de l'encours des emprunts d'EDC ne doit pas dépasser 15 fois le total obtenu en additionnant le capital versé et les bénéfices non répartis de la Société, déterminés conformément à ses états financiers vérifiés les plus récents. D'après les états financiers vérifiés pour l'exercice terminé le 31 décembre 2001, la limite d'emprunt était de 30,8 milliards de dollars. Les emprunts au 31 décembre 2002 devraient s'établir à 20,6 milliards de dollars. Pour 2003, le plafond des emprunts devrait atteindre 30,5 milliards de dollars, soit 8,8 milliards de plus que les 21,7 milliards de dollars planifiés à ce poste.

EDC a institué dans divers pays des programmes d'emprunt pour le financement à taux fixe ou variable dans de nombreuses devises. Elle peut contracter des emprunts non couverts dans une devise tierce pour tirer avantage des marchés favorables, à condition de respecter certains plafonds de risque.

La Société émet régulièrement des billets de trésorerie à court terme (moins d'un an) par l'entremise de programmes de billets de trésorerie libellés en dollars canadiens, en dollars américains et en devises européennes. Les montants et l'utilisation des emprunts à court terme dépendent des besoins financiers de la Société et de la disponibilité des fonds sur les marchés financiers.

Le produit des emprunts à court terme est utilisé, en montants variables, pour financer les besoins de trésorerie de la Société, pour financer provisoirement des actifs à taux fixe, pour financer des actifs à taux variable et pour investir le plus judicieusement possible conformément à sa politique et à ses lignes directrices en matière de gestion des risques du marché. Le montant et l'utilisation des emprunts à court terme sont déterminés régulièrement, selon les besoins, afin d'appuyer les activités commerciales de la Société.

D'après les signatures de prêts prévues, le total des nouveaux emprunts à taux fixe et à taux variable devrait se chiffrer en 2003 et 2004 à 6,2 milliards et à 5,9 milliards de dollars respectivement.

En raison de l'accroissement du volume des versements ou du préfinancement des besoins pour 2003, les emprunts pourraient augmenter d'environ 750 millions de USD (1,1 milliard de CAD).

Tableau 7 – Programmes d'emprunt projetés – 2002–2007

	2001	2002[1]	2003	2004	2005	2006	2007
(En millions de dollars)	Réel	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Pouvoir d'emprunt établi	8 365	8 085	7 823	7 823	7 823	7 823	7 823
Total des nouveaux emprunts[2]	5 727	6 512	6 197[3]	5 862	4 560	5 156	5 107
Emprunts exigibles à la fin de l'exercice							
À moyen terme	15 886	16 951	18 653	19 327	21 279	23 313	25 256
À court terme[4]	3 723	3 601	3 063	2 981	2 787	2 647	2 994
Total des emprunts exigibles	19 609	20 552	21 716	22 308	24 066	25 960	28 250
Remboursements de capital							
À moyen et à long terme	4 203	5 545	4 481	5 266	2 791	3 249	2 800

1. Le taux de change utilisé pour 2002 est de 1 USD = 1,54 CAD et , pour 2003-2006, de 1 USD = 1,49 CAD.

2. Emprunts à moyen et à long terme plus l'augmentation (moins la diminution) des emprunts à court terme.

3. Si EDC commence à financer de nouvelles transactions importantes en 2003 ou si la conjoncture du marché favorise le préfinancement de la totalité ou d'une partie des besoins pour 2004, le montant total des nouveaux emprunts d'EDC pourrait s'accroître d'environ 750 millions de USD en 2003.

4. EDC dispose d'un crédit de soutien de 2 milliards de USD, ce qui lui permet de contracter des emprunts à des taux d'intérêt établis à l'avance, si cela s'avère nécessaire à des fins d'exploitation.